

**MODELO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS
EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL DISTRITO TURÍSTICO,
CULTURAL E HISTÓRICO DE SANTA MARTA**



**CARLOS JAVIER AVENDAÑO TERRAZA
PEDRO PABLO FONSECA C.**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Santa Marta, D.T.C.H.
2000.**

**MODELO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS
EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL DISTRITO TURÍSTICO,
CULTURAL E HISTÓRICO DE SANTA MARTA**

**CARLOS JAVIER AVENDAÑO TERRAZA
PEDRO PABLO FONSECA C.**

**Memoria de Grado, para optar al Título de Administrador de Empresas
con Énfasis en Finanzas Y Sistemas**

Director

OSVALDO MAZENETT IGLESIAS

**Licenciado en Ciencias Agropecuarias, especialista en Computación para
la Docencia, especialista en Cultivos Tropicales,**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Santa Marta, D.T.C.H.

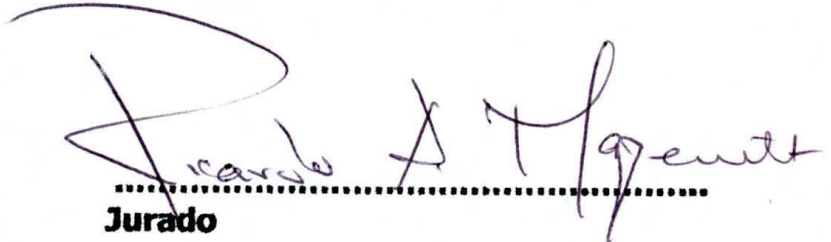
2000.

NOTA DE ACEPTACION

.....
.....
.....
.....

.....

Presidente del Jurado


.....
Jurado

.....

Jurado

Santa Marta, _____

Dedico A:

A DIOS.

A mi tío, Edgar (Q.e.p.d), que ha sido mi apoyo en toda mi vida.

A mis padre, Pedro Pablo y María por haber confiado siempre en mí.

A mis hermanas, Katia y María, por haber compartido tristezas y alegrías conmigo.

A mis amigos, que fueron un apoyo para mí.

PEDRO PABLO FONSECA CANTILLO

Dedico A:

A Mi Padre Celestial

A mi papa, Victor Avendaño, a mi madre, Enith Maria Terraza; quienes en todo momento sirvieron como base para el logro de esta meta que hoy consigo.

A mis hijas, Merly Johana, Ketty Johana, Angelica Maria, Elizabeth Enith; quienes fueron la fuente de inspiración para escalar este peldaño tan importante en mi vida.

A mis hermanos, Marisol, Victor, Isabel, Tibaldo, Enrique, Nairene; que confiaron en mi.

A Eladia Martínez Pedroso; quien con su apoyo incondicional ha impulsado en mi este logro tan importante en mi vida.

CARLOS JAVIER AVENDAÑO T.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

DIOS, TODO PODEROSO.

Osvaldo Mazenett Iglesias, Licenciado en Ciencias Agropecuarias, Especialista en Computación para la Docencia, Especialista en Cultivos Tropicales, Docente de la Universidad del Magdalena, por su colaboración incondicional como Director de esta Memoria de Grado.

Douglas Abaunza, Tecnólogo en Administración de Empresas Agropecuarias, Administrador de Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas, quien como Jurado, permitió con su aporte incondicional el desarrollo de esta Memoria de Grado.

Ricardo Antonio Mazenett Cantillo, Tecnólogo en Administración de Empresas Agropecuarias, Administrador de Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistemas,

Especialista en Computación para la Docencia, Docente de la Universidad del Magdalena, por el Interés, Profesionalismo y dedicación que tuvo como jurado de esta memoria de grado.

David Numa Florian, Docente de la Universidad del Magdalena, por su colaboración durante nuestra carrera universitaria.

Guedy German Maestre Avila, Administrador de Empresas con Énfasis en Finanzas y Sistema, por su aporte y colaboración en el desarrollo de esta Tesis de Grado.

Al cuerpo de Docentes y directivos del programa de Administración de empresas de la Universidad del Magdalena, por haber compartido con nosotros sus conocimientos y experiencias contribuyendo así a nuestra formación como profesionales.

Nuestros compañeros, con quienes compartimos momentos significativos en nuestra etapa profesional.

A las empresas que conforman el sector de la industria maderera en el distrito de Santa Marta, por su colaboración y apoyo en el desarrollo de la Investigación de la presente Memoria de Grado.

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN	xvii
INTRODUCCIÓN	19
0.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
0.1.1 Descripción Del Problema	21
0.1.2 Formulación Del Problema	21
0.2 OBJETIVOS	22
0.2.1 Objetivo General	22
0.2.2 Objetivo Específico	22
0.3 JUSTIFICACIÓN	23
0.4 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL	25
0.4.1 Delimitación Del Espacio Geográfico	25
0.4.2 Delimitación Del Espacio Temporal	25
0.4.3 Duración Estimada	25
0.4.4 Forma De Observar La Población	26
0.5 MARCO TEÓRICO	26
0.5.1 Estado De Desarrollo O Antecedentes	39

0.6	FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	43
0.6.1	Formulación De La Hipótesis	43
0.6.1.1	Hipótesis General	43
0.6.1.2	Hipótesis de Trabajo	43
0.6.2	Graficación De La Hipótesis	44
0.7	DISEÑO METODOLÓGICO	44
0.7.1	Elección Del Diseño Básico	45
0.7.2	Elección De Medios Y Técnicas	45
0.7.3	Recolección De La Información	46
0.7.3.1	Información Primaria	46
0.7.3.2	Información Secundaria	46
0.7.4	Análisis E Interpretación De La Información	46
1	IMAGEN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA EN SANTA MARTA D.T.C.H.	47
1.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	48
1.1.1	Organigrama	48
1.1.2	Manual De Funciones	50
1.1.3	Conocimiento Del Comportamiento De La Competencia	53
1.1.4	Medición De Los Resultados En Las Empresas	55

	Pág.
1.1.5 Técnicas De Planeación Y Control	55
1.2 FACTOR HUMANO	57
1.2.1 El Ambiente En La Empresa	57
1.2.2 Vinculación Del Personal	60
1.2.3 Evaluación Del Personal	61
1.2.4 Capacitación De Trabajadores Según Su Nivel	61
1.3 FACTOR CAPITAL	63
1.3.1 Análisis Financiero	63
1.3.2 Recuperación De Cartera	65
1.4 RECURSOS FÍSICOS	65
1.4.1 Adecuación De Maquinarias Y Equipos	66
1.5 VARIABLES EXTERNAS	67
1.5.1 Tamaño Del Mercado	68
1.5.2 La Inflación En La Fijación De Precios	69
1.5.3 Adquisición De La Materia Prima	70
1.6 VISIÓN DE LOS TRABAJADORES	71
1.6.1 El Salario	71
1.6.2 Nivel Educativo	72
1.6.3 El Ambiente Entre Los Trabajadores	72
1.6.4 Supervisión	72

	Pág.
2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MADERAS MAIGUEL	74
3 MODELO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURAL E HISTÓRICO DE SANTA MARTA	76
3.1 VALORES CORPORATIVOS	76
3.1.1 Visión	76
3.1.2 Misión	77
3.2 METAS	77
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	77
3.3.1 Organigrama	78
3.3.1.1 Contenido del organigrama	79
3.3.2 Manual De Funciones	80
3.4 DEFINICIÓN DE LOS CARGOS SEGÚN EL ORGANIGRAMA PROPUESTO A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA	81
3.4.1 Director	81
3.4.2 Jefe De Contabilidad	81
3.4.3 Jefe De Producción	81
3.4.4 Jefe Comercial	82
3.4.5 Cobrador	82

	Pág.
3.4.6 Pagador	82
3.4.7 Jefe De Almacén	82
3.4.8 Jefe De Acabado Y Montaje	82
3.4.9 Promotores De Ventas	83
4 MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS	84
4.1 SALUD E HIGIENE LABORAL	101
5 NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	103
5.1 NIVEL DIRECTIVO	103
5.2 NIVEL OPERATIVO	104
5.2.1 Nivel Operativo De Producción	104
5.2.2 Nivel Operativo De Ventas	104
5.3 NIVELES DE APOYO	105
5.3.1 Contabilidad	105
5.3.2 Nivel De Apoyo / Estadístico	106
5.3.3 Nivel De Apoyo / Finanzas	106
5.3.4 Nivel De Apoyo Personal	106
5.4 INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES	107
6 CONCLUSIONES	108
7 RECOMENDACIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	113

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Utilización del organigrama en las empresas del sector maderero en el Distrito de Santa Marta	49
Tabla 2. Utilización del manual de funciones en las empresas de la industria Maderera de la ciudad de Santa Marta	51
Tabla 3. Problemas en empresas que no llevan un manual de funciones	52
Tabla 4. Conocimiento del comportamiento de la competencia	54
Tabla 5. Técnicas de planeación y control	56
Tabla 6. Ambiente entre obreros	58
Tabla 7. Ambiente entre directivos	59

Tabla 8. Utilización de análisis financieros en las empresas del sector industrial de la madera en Santa Marta	64
Tabla 9. Adquisición de maquinaria en las empresas madereras del Distrito De Santa Marta	66
Tabla 10. Segmentación del mercado de la madera en el Distrito de Santa Marta	69

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Utilización del organigrama en las empresas del sector maderero en el Distrito de Santa Marta	49
Figura 2. Estructura jerárquica de Maderas Manguel	50
Figura 3. Utilización del manual de funciones en las empresas de la industria Maderera de la ciudad de Santa Marta	52
Figura 4. . Problemas en empresas que no llevan un manual de funciones	53
Figura 5. Ambiente entre obreros	58
Figura 6. Ambiente entre directivos	59
Figura 7. Nivel de capacitación en las empresas madereras de Santa Marta	62

Figura 8. Capacitación en los diferentes niveles jerárquicos de Maderas

Maiguel 62

Figura 9. Empresa que tienen en cuenta la inflación en la fijación de precios 70

Figura 10. Estructura organizacional propuesta para las empresas del sector

Maderero 78

RESUMEN

Mejorar la calidad de los procesos productivos y de ventas, es lo que toda empresa busca, ya que de estos depende en gran medida el crecimiento y el éxito de las mismas. El presente trabajo hace énfasis en plantear un modelo de eficiencia organizacional que sea aplicable a las empresas madereras de Santa Marta; lo cual llevó a realizar un estudio de su situación actual en el cual se encontraron graves falencias en cuanto al aspecto de la estructura de dichas empresas, de técnicas administrativas acordes a su situación.

Con base en esto, se esbozó en el presente trabajo de Grado una estructura organizacional ágil acorde a las metas que buscan estas empresas, tales como: la exportación de sus productos, un adecuado manual de funciones que le permita un mejoramiento de las relaciones del personal que labora en la empresa y además ayude a la eficiencia de la organización en la medida que cada quien va a saber exactamente lo que tiene que hacer y a quien dirigirse en caso de dificultades de trabajo.

También se plantearon algunos elementos y sugerencias generales que se deben aplicar a estas empresas para que todos sus procesos trabajen llevando siempre por delante como criterio la eficiencia.

**MODELO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS EMPRESAS
DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURAL E
HISTÓRICO DE SANTA MARTA**

INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir del tiempo y el aumento de la competitividad, las empresas han realizado grandes esfuerzos en la búsqueda de las mejores formas que le permitan alcanzar sus objetivos, y con base en esto, algunos autores han expresado modelos de eficiencia organizacional, de los cuales algunos todavía imperan; pero acá se observa, que es labor de los administradores, adaptar dichos modelos a las condiciones reinantes en el entorno, de modo que con los recursos que posee, pueda sacar su máximo rendimiento, lo cual invariablemente lleva a un mejoramiento de las utilidades. Además, también se observarán algunas variables que siempre son necesarias cuando se quiera implantar cualquier modelo de eficiencia organizacional. Estas variables son:

- Capacidad Administrativa;

- Capacidad de Trabajo Humano;
- Capacidad Financiera;
- Capacidad de Innovación Tecnológica;
- Capacidad de Asignación racional del Recurso Físico.

De un buen manejo de éstas variables, dependerá el incremento de la productividad de las organizaciones.

Es por esto, que la presente Memoria de Grado, hace referencia a la eficiencia organizacional en la Industria Maderera del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, en la cual se analizaron los distintos modelos de eficiencia organizacional.

De manera tal, que se investigaron las deficiencias de los actuales sistemas organizacionales en las empresas de la industria maderera que funcionan en Santa Marta, y a su vez, se observó en que forma se podrían organizar mejor las diferentes funciones, de tal manera, que permitan alcanzar un mayor grado de eficiencia en los procedimientos, lo cual conlleve a una mejor productividad de dichas empresas.

Por tanto, se creyó que al realizar un modelo de eficiencia organizacional acorde a las necesidades cambiantes de Santa Marta, servirá de guía práctica a los

administradores de la pequeña y mediana empresa de la industria maderera principalmente, de tal forma que le permita tener mayor conocimiento del tipo de estructura organizacional que esté más acorde a las necesidades actuales de éstas.

0.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción Del Problema. Las condiciones actuales de las empresas de la industria maderera en cuanto se refiere a su sistema organizacional, es decir, la forma como éstas están distribuyendo los diferentes recursos con los cuales cuenta (físicos, económicos, humanos, etc.), y además, la manera como se determinan y asignan las diferentes funciones dentro de las organizaciones, no se encuentran acorde tanto a las necesidades internas de la empresa, lo que ha conllevado a la no satisfacción de las necesidades de su entorno, es lo que ha generado una ineficiencia organizacional y por ende al poco desarrollo personal y organizacional.

0.1.2 Formulación Del Problema. Las causas que dan origen a la ineficiencia organizacional en las empresas de la industria maderera de Santa Marta estarán dadas por:

- Inadecuadas relaciones humanas,

- Deficiencia en la planeación estratégica,
- Una incorrecta estructura organizacional,
- Un deficiente e inconsistente manual de funciones,
- Deficiencia en la comunicación entre el recurso humano y la alta dirección.

0.2 OBJETIVOS

Los objetivos propuestos para el desarrollo de la presente Memoria de Grado fueron los siguientes:

0.2.1 Objetivo General. Desarrollar un modelo de eficiencia organizacional, que permita el mejoramiento administrativo en las empresas de la industria maderera constituidas en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

0.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar si la capacidad instalada de las empresas están acorde a sus necesidades.

- Analizar el rendimiento de los empleados en sus labores.
- Verificar que las condiciones de Trabajo sean las óptimas.
- Analizar las estrategias de los administradores en el logro de los objetivos empresariales.
- Determinar la agilidad de la estructura organizacional.
- Analizar la actitud de los trabajadores respecto a la remuneración que obtienen.
- Determinar si se desarrolla el liderazgo dentro de los trabajadores de la empresa.

0.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad en Santa Marta la mayoría de las empresas de la Industria maderera no están empleando los recursos necesarios en el estudio y desarrollo de modelos que le permitan un mejor desempeño de sus actividades, y por ende, una mejora de su eficiencia.

Muchos gerentes aducen que las investigaciones en torno a la eficiencia, resultan muy costosas para solventarlas con las pocas utilidades logradas, por lo tanto, se cree que la exposición de un modelo de eficiencia organizacional adoptadas a las condiciones de nuestro medio, sería de gran ayuda en la organización de la industria de la madera samaria, principalmente de la pequeña, ya que, le aportaría las bases administrativas que le permitirían tener un conocimiento de las condiciones en las que se encuentra su ente económico, y qué correctivos se pueden tomar en ciertos casos para que, con los recursos disponibles, se puedan lograr las metas estipuladas a través del Direccionamiento Estratégico diseñado por los propietarios de éstos.

Esta Memoria de Grado, también apuntó a que los administradores de las empresas no enfoquen al recurso (Físico, humano, económico, tecnológico, etc), como un gasto, sino, como una inversión que a mediano plazo, retribuirá con esfuerzos, encaminado en este campo, con utilidades para los propietarios (líquida y rentable).

0.4 DELIMITACIÓN DEL ESPACIO GEOGRÁFICO Y TEMPORAL

0.4.1 Delimitación del Espacio Geográfico. La presente Memoria de Grado se realizó en el Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta, ubicado en las orillas del Mar Caribe, su cabecera municipal tiene las siguientes coordenadas geográficas: 11°15'18" de latitud Norte y 74°13'45" de latitud Oeste, su altura sobre el nivel del mar varía de 0 metros a 5775 metros. El Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta limita al norte con el Mar Caribe, al sur con el Municipio de Ciénaga, al este con el Departamento de la Guajira y Cesar y al oeste con el Mar Caribe.

0.4.2 Delimitación del Espacio Temporal. En cuanto a la delimitación del espacio temporal del presente trabajo de grado, se tuvo previsto realizar durante los meses de Mayo a Octubre del año 2000.

0.4.3 Duración Estimada. La duración estimada de la presente Memoria de Grado fue de seis (6) meses, a partir de la aceptación de la propuesta realizada y presentada ante las personas facultadas para estudiarla y dar el respectivo visto bueno a ésta, período comprendido entre el mes de Mayo y el mes de Octubre del año 2000.

0.4.4 Forma De Observar La Población. Se realizó una observación exhaustiva sobre el total de la población, buscando con esto identificar a través de la aplicación de herramientas variables, aquellos aspectos fundamentales que permiten el funcionamiento armónico dentro de las empresas de la industria maderera, lo que a través de la información obtenida conllevó al diseño de un modelo de eficiencia organizacional que puede ser aplicado o en su defecto utilizado como punto de referencia o guía para el diseño e implementación de otros, por parte de los empresarios de la industria maderera.

* **0.5 MARCO TEÓRICO**

En el mundo actual de los negocios las empresas buscan sobre todo optimizar sus recursos de modo que todos sus procesos desde la obtención de la materia prima hasta la venta de los productos o la prestación de los servicios, debe realizarse con la mayor eficiencia posible. Con base en esto y tomando como referencia el ámbito que concierne el presente proyecto, se observa principalmente que la pequeña y mediana * empresa para la transformación de la madera en Santa Marta, no emplean adecuadamente sus recursos, por lo tanto, sin rendimiento en las diferentes labores son ineficientes. Se cree que la solución más factible es realizar un estudio de las condiciones actuales de las empresas y luego organizarlas de acuerdo con estructuras organizacionales ágiles, previa a una buena planeación, que le permitan mejorar el

rendimiento en sus labores logrando con esto una mayor productividad y competitividad, además, dichas estructuras deben servir de pilar en la fase de crecimiento de la empresa.

Según Frederick W. Taylor¹, en las empresas debería existir una superintendencia funcional y un cuerpo de planeación, es decir, que debe existir una especialización de los hombres de modo que estén en la mayor capacidad de rendir en su trabajo y para aumentar la eficiencia se deberían establecer unas estructuras más ágiles.

Henri Fayol², enunció la Teoría Clásica de la administración, en la cual afirmaba que *más* que la capacidad técnica de los recursos, se debía hacer énfasis en la capacidad administrativa y que su valor va tomando peso a medida que asciende en la jerarquía postulando cinco (5) principios: Previsión, organización, mando, coordinación y control, o sea, Henry Fayol buscaba crear un cuerpo social con unidad de mando y una clara definición de las responsabilidades mediante una gran capacitación de los dirigentes. Henry Fayol entra en contraposición con F.W. Taylor ya que cree que no es conveniente lo de atribuir varios jefes especializados a un subordinado, sino que conviene constituir un estado mayor que aconseje a un jefe en el cumplimiento de su misión y que la estructura de la empresa se debía sintetizar en un organigrama.

¹ GÓMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. McGraw-Hill. México, 1994. 430 p.

² Ibidem

Lindall F. Urwick y Luther H. Gulick³, destacaron constantemente la importancia de las relaciones humanas pero siempre concedieron mayor importancia a la organización formal diciendo que la estructura organizacional debía tomarse de la manera más imparcial posible y sin ningún tipo de ataduras, por tanto, era conveniente conseguir las personas que correspondan a las labores descritas. Estos autores intentan definir cuatro tipos posibles de estructuras como son: Estructura por objetivos, por operaciones, por clientes y por zonas.

Es decir, Urwick y Gulick insisten en el principio de la delegación, ya que, para ellos una de las causas de errores en las empresas es que no se tiene el valor de delegar y no saben como delegar de modo que debe haber concordancia entre el poder y la responsabilidad; y hay que hacer responsable a los individuos a medida que se les otorga poder.

Vale la pena destacar, que en Santa Marta se debe crear el concepto de que una empresa del sector maderero por pequeña que sea, debe comenzar primero por definir sus objetivos y una asignación de responsabilidades. Acá lo fundamental para el diseño de organizaciones exitosas, es primero que todo el conocimiento actual de la empresa de modo que se pueda observar los puntos débiles de la organización y sus respectivas fortalezas; que como lo promulgaba Harry Igor Ansoff⁴, que las empresas no pueden ser dirigidas en forma demasiado simple

³ Ibidem.

⁴ SHEID, Jean Claude. Los Grandes Autores en Administración. Ediciones Orbis S.A. Barcelona, 1987. p. 213.

como es el beneficio inmediato y con planes operacionales o a corto plazo, sino que debe contar con un plan estratégico y sobre todo con un método para la determinación y mantenimiento de su estrategia, acá debe hacerse que su estructura de organización derive en forma más sistemática de la estrategia elegida.

Cuando se hace referencia a una Planeación estratégica⁵, se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa. Es decir, analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión. El proceso sobre el cual se basa la planeación estratégica, basa su contexto en el cual se fundamenta, en los siguientes elementos básicos⁶: Los insumos de la organización, análisis de la industria, perfil empresarial, orientación de ejecutivos, valores y visión, propósito, objetivos principales e intención estratégica.

Además, de establecer una excelente planeación estratégica, el administrador, director, gerente de una organización, para lograr la excelencia y eficiencia de su ente económico, debe tener otros aspectos tan importantes como los anteriores,

⁵ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una Perspectiva Global. McGraw-Hill, Interamericana Editores, México, 1998. p. 164-167

⁶ Ibidem. P. 162.

tal es el caso, de unas excelentes relaciones humanas, comunicación eficiente, aplicar ciertas estrategias que permitan el desarrollo personal del capital humano (recurso humano) y un excelente comportamiento organizacional, lo cual conllevará a la prestación de un eficiente servicio y por ende al desarrollo organizacional de la empresa.

Cuando se habla de unas excelentes relaciones humanas, no solo en la familia, en el ámbito social, sino también en el laboral, "no deben mirar éstas tan sólo el lucro, el dinero, lo bienes materiales. Las buenas relaciones humanas también deben afectar la riqueza del espíritu. Y sólo el pensamiento lucido y equilibrado puede crear el clima de comprensión y bondad, donde suceden o deberían darse todas las relaciones humanas. También las relaciones humanas en el trabajo"⁷

Trabajar, muchos trabajan. Tener éxito en el trabajo, no todos lo consiguen. Relacionarse bien en el trabajo es una ciencia y un arte⁸. Ciencia que no todos aprenden a poner en práctica. Arte porque requiere la sensibilidad de percibir lo que podemos y debemos hacer en las circunstancias más diversas.

A quien le gusta su trabajo, se siente mejor, vibra con lo que hace y establece mejores relaciones humanas con sus colegas de trabajo. A quien no le gusta el

⁷ DE NOVAIS, Germano. Como Obtener Éxito en las Relaciones Humanas. Editorial Loyola. Sao Paulo, Brasil, 1992. p. 259. ISBN 958-941954-2.

⁸ Ibidem. P.259

trabajo que hace, o no lleva la camiseta de la empresa, trabaja a disgusto. Y su insatisfacción íntima no deja de reflejarse, dificultando unas buenas relaciones.

Esto nos debe convencer, que debemos hacer una opción inteligente en la profesión que asumimos o en el cargo que ejercemos.

Un observador inteligente, al establecer relaciones humanas en el trabajo, percibe que todos somos seres humanos.⁹

Somos gente. No máquinas o robots. Somos hombres. No ángeles, ni animales. Gente hecha de carne y hueso.

Todos tenemos cabeza y tenemos corazón. Tenemos sentimientos y sentimos cuando nos estiman y aprecian. Nos sentimos felices cuando nos dispersan amor, cariño, simpatía, atención. Estamos tristes cuando no dialogan con nosotros, cuando no nos tratan como personas humanas. Nuestros ojos brillan de alegría cuando las relaciones humanas transcurren en un clima de cordialidad. ¡Que lindo es cuando las personas se relacionan con amor y comprensión!¹⁰.

¡Valoremos a las personas!

⁹ Ibidem. P. 269

¹⁰ Ibidem. P. 269



No importa si usted es patrón u obrero. Si es jefe o subalterno. Si dirige u obedece.

Importa ser gente. Relacionarse como gente. Hablar con voz suave y firme, con el timbre de los hombros que aún no han perdido el corazón y saben comunicarse con amor y alegría.

Muchos mantienen relaciones humanas en el trabajo. Se relacionan con uno, como si uno fuese robot, sin consideración humana. El hombre busca paz. El robot no sabe, ni puede imaginar, qué es la paz tan anhelada por los hombres.

Que nuestras relaciones en el trabajo sean relaciones humanas reveladoras de lo que somos: gente que todavía tiene cerebro y corazón. ¡No importa si usted es joven o viejo, hombre o mujer! Basta que usted sea una persona, para merecer ser tratado como gente. No como un robot que, cuando está gastado, se tira fuera. El robot no llora. No se queja. En cambio a usted le duele y va a llorar. El robot no siente. Usted tiene corazón mucho corazón.¹¹

Tanto en la industria como en el comercio, las relaciones humanas, industriales y comerciales, crecen cada vez más en relevancia exigencia. A no importa sólo

¹¹ Ibidem, P. 270-271

relacionarse. Importa relacionarse bien, de forma inteligente, agradable y equilibrada¹²

La causa del éxito en las industrias reside en la calidad de sus productos y en la calidad de sus relaciones industriales. Cuando el producto es de calidad y bueno, al vendedor no le faltará trabajo, ni éxito en las ventas¹³

Los empleados se afilian a los sindicatos y los propietarios de firmas comerciales se afilian a asociaciones comerciales. Los sindicatos, para aumentar su fuerza se asocian formando Centrales, en defensa de los trabajadores. Las Asociaciones comerciales congregan personas físicas y jurídicas, de las más diversas modalidades económicas y financieras, en defensa de sus intereses comunes para desarrollarse y prosperar más en sus actividades. Incentivan el espíritu de solidaridad entre los asociados y colaboran con los poderes públicos en el desarrollo y crecimiento económico y social de los municipios, de las regiones, del país. De donde se puede deducir la enorme complejidad de la interrelación entre las empresas, como personas jurídicas, con las asociaciones comerciales y los empleados del comercio en el sindicato de los empleados. Son fuerzas gigantescas que a veces se apoyan e interactúan y muchas veces se comprometen, en defensa de los propios intereses¹⁴.

¹² Ibidem p. 281

¹³ Ibidem. P. 282.

¹⁴ Ibidem. P. 283

Las empresas industriales, como personas jurídicas, mantienen relaciones públicas y humanas, especialmente las de mayor porte, las Federaciones Industriales, existentes en todos los departamentos del país.¹⁵

Las buenas relaciones humanas, en el área industrial y comercial, motivan a multitudes incontables a construir más, a producir más y mejor, a ofrecer trabajo, a relacionarse con alegría, colocando así a mucha, mucha gente, en el camino de la riqueza, el confort y del bienestar.¹⁶

Cuando valoramos al ser humano, como el mayor capital o patrimonio de toda la industria y el comercio, en verdad hacemos lo que mejor podemos hacer. Pero eso sólo lo percibe quien tiene ojos en el corazón.¹⁷

Las relaciones humanas se amplían y se intensifican cada vez más. Los medios de comunicación social, especialmente los periódicos, la radio y la televisión, unifican la lengua de cada nación y, en poco tiempo, eliminan todos los dialectos.

Empresas industriales, al establecer relaciones humanas, con la finalidad de prosperar, suelen escoger a dedo a sus representantes o relacionistas públicos. Repito nuevamente que vale la pena invertir en el ser humano, desarrollar más y

¹⁵ Ibidem. P. 284

¹⁶ Ibidem. P. 290

¹⁷ Ibidem. P. 290

más el área de los recursos humanos, pues los hombres que forman la empresa son su mayor patrimonio.¹⁸

El hombre es el mayor patrimonio de todas las empresas y el rey de la creación de la faz de la tierra. Construirlo y promoverlo, enriquecerlo y perfeccionarlo humanística, técnica y espiritualmente equivale a prestar el mejor de todos los servicios al futuro de la humanidad. Y si así lo hiciéramos, podríamos alimentar la certeza de que todas las relaciones humanas, interpersonales y sociales, industriales y comerciales serían más innovadoras.¹⁹

Hoy por hoy, el futuro de las empresas u organizaciones se encuentra arraigado a la implantación y utilización de normas y estrategias que conlleven a la calidad de los productos y/o servicios por ellas ofrecidos. Cuando se interviene en un proceso de implantación de la calidad, se parte de un diagnóstico que determinará la situación de la organización respecto a las normas ISO, el clima laboral, la relación entre mandos y colaboradores, las políticas de gestión y otras variables como comunicación, colaboración cooperación, conflictos, relaciones con clientes, relación con proveedores, todo lo cual indicará puntos fuertes y débiles de la organización permitiendo hacer un diseño a medida del proyecto, lo que permite a la microempresa ser competitiva.

¹⁸ Ibidem. P. 290-291

¹⁹ Ibidem. P. 292

La competitividad es hoy una de las características sobresalientes dentro del mercado microempresarial y empresarial de cualquier país. Este tema, continuará siendo en los años venideros la piedra angular para la supervivencia de las empresas. Las organizaciones no competitivas no tienen futuro y no pueden esperar continuar en el mercado más allá de los años venideros. Esto quiere decir que en los próximos años se dará una selección natural en la cual sólo los más preparados podrán subsistir.

Los cambios son constantes y se suceden cada vez con más velocidad. El ejecutivo de hoy no puede esperar la estabilidad de hace veinte años, tiene que vivir forzosamente en el cambio.

Las decisiones que se toman hoy pueden no servir mañana, por lo que la resistencia al cambio de las personas es el gran enemigo de la empresa, que se ve obligada a realizar cambios que sean necesarios para ser competitiva y sobrevivir sin más garantía que esperar en el futuro más cambios para resolver las nuevas situaciones de competitividad que se presenten.

"Todas las organizaciones se modernizan, evolucionan técnicamente, pero lamentablemente son pocas las que comprenden que la implantación de las normas ISO 9000 o la Calidad Total está en función de las personas, tanto o más que de la técnica. Las empresas están muchas veces dentro de la Ley de Resistencia al Cambio, no tienen programas para el desarrollo de los directivos,

mandos o trabajadores, carecen de programas de formación o de métodos de mejora continua para potenciar los canales de comunicación, la coordinación y la calidad”⁽²⁰⁾.

Ahora bien, el hablar de eficiencia organizacional implica tener que mencionar a la eficacia, ya que ambas se deben considerar de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados; la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso²¹.

Pero la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones pero no eficaz, o viceversa, puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz. Ahora, también puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz, el ideal es una empresa eficiente y eficaz. Puesto que la eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, hace énfasis en los métodos y procedimientos internos. La eficacia se ocupa de hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea. En tanto la eficiencia se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. La eficacia se ciñe al éxito en el logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización²²

²⁰ SENLLE, Andrés. Reingeniería Humana. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona 1996. p. 18. ISBN 84-8088-145-3

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición. Ed. McGraw-Hill. SantaFe de Bogotá, 1994. p. 28. ISBN. 85-224-0777-0.

²² Ibidem. P. 29.

Aunque se tenga la intención de estudiar a las personas como recursos, es decir, como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad, etc, no debe olvidarse que las personas son –ante todo– personas portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que se tenga acerca del comportamiento humano en las organizaciones. En resumen, el comportamiento de las personas presenta estas características²³:

1. **El hombre está orientado hacia la actividad.** El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él.
2. **El hombre es social.** Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
3. **El hombre tiene necesidades diversas.** Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.

²³ Ibidem. P. 69-70

4. **El hombre percibe y evalúa.** La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. **El hombre piensa y elige.** El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige.
6. **El hombre posee capacidad limitada de respuesta.** El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

0.5.1 **Estado De Desarrollo O Antecedentes.** Las causas que generaron el desarrollo de ésta Memoria de Grado, tuvieron su origen en las diferentes condiciones que presentan actualmente las empresas de la industria maderera en materia a su sistema organizacional, es decir, la manera como éstas distribuyen los diferentes recursos (físicos, económicos, humanos, etc), con los cuales cuenta, y además, la forma como se establecen las distintas actividades dentro de las organizaciones, las cuales no están acorde tanto a las necesidades internas de la

empresa, lo que se ha reflejado en la falta de satisfacción de las necesidades de su entorno.

Todo esto, es lo que ha generado una ineficiencia organizacional y por ende al poco desarrollo personal y organizacional.

Una definición de organización con respecto al presente tema de investigación, es que ésta es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos señalados.

El hombre desde que se dieron las primeras civilizaciones, ha buscado la forma de organizarse de la mejor manera, de modo que se puedan lograr con mayor eficiencia los objetivos y fines comunes, es así como culturas anteriores a Cristo, lograron un nivel de eficiencia organizacional, tal es el caso de China, Egipto, Grecia, Roma. Pero con el pasar del tiempo, las condiciones económicas, sociales y políticas, sufrieron cambios vertiginosos que dejaron relegados a la administración de muchas organizaciones.

Bajo estas condiciones, aparece Frederick W. Taylor en el año de 1911, cuya preocupación original fue intentar eliminar el fantasma del desperdicio y las

pérdidas sufridas por las empresas en los Estados Unidos de América, mediante la aplicación de métodos y técnicas de Ingeniería Industrial. Ésta es la llamada Teoría Científica de la Administración, paralela a ésta, en Francia en el año de 1916, Henry Fayol, expone la Teoría Clásica de la Administración, que hace énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

En realidad, el objetivo de ambas teorías era el mismo, lograr la eficiencia de las organizaciones, y es en la búsqueda de esa eficiencia que a través de la historia se han cometido graves errores, tales como, los fabricantes de botellas de vidrio en los Estados Unidos, que casi perdieron sus oportunidades al contemplarse a sí mismos, durante demasiado tiempo como fabricantes de botellas de vidrio más que como fabricantes de recipientes de líquidos, al tiempo que en muchos casos los recipientes de plástico y de metal comenzaron a desplazar a los de vidrio.

Por tanto, se ha llegado a determinar que para el alcance de la eficiencia en las organizaciones, se necesita de una correcta aplicación de las funciones de la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Luego, hace su aparición la teoría neoclásica de la administración, la cual demuestra como los pilares de la teoría clásica como son la división del trabajo, los procesos numéricos y funcionales, la estructura y la envergadura del control, están afectados por el impacto de las acciones humanas, además, incluye el tratamiento

sistemático de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal, por ejemplo: Una excesiva o insuficiente delegación puede causar que un ejecutivo como también la duplicidad de autoridad es causa frecuente de conflictos entre personalidades. Es acá en la escuela neoclásica, donde se comienza a implantar la descentralización. Con todo este panorama surge H. A. Simón y Henderson²⁴, quienes dan inicio a la teoría moderna de la organización y expresan que al analizar la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes, y postula una serie de preguntas que no se tratan en las dos teorías anteriores, como: ¿Cuáles son las partes estratégicas?, ¿cuál es la naturaleza de las dependencias?, ¿cuáles son los procesos principales en el sistema?, ¿cuáles son los objetivos buscados por los sistemas?.

Finalmente, I. Ansoff²⁵ sistematiza la idea que la estructura debe depender de la estrategia escogida de modo que nos permita sacar el mejor provecho de nuestros puntos fuertes.

Además, es bueno resaltar que para que se de el incremento de la eficiencia, es necesario de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana, las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones un ambiente de trabajo óptimo, en el cual cada individuo puede dar lo mejor de sí mismo, teniendo conciencia en sí mismo.

²⁴ BAD, Salvador. Diccionario de Economía. Plaza & Jones.

²⁵ SHEID, Jean Claude. Los Grandes Autores en Administración. Ediciones Orbis S.A. Barcelona, 1987. p. 213.

0.6 FORMULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

0.6.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS. Las hipótesis bajo las cuales se desarrolló la Memoria de Grado fueron:

0.6.1.1 Hipótesis General. Un Sistema Organizacional eficiente en una empresa, contribuirá de una manera sustancial en el mejoramiento de las actividades de la empresa de tal forma que se aumente la productividad de las empresas y por tanto, sea más viable el logro de las metas y objetivos propuestos.

0.6.1.2 Hipótesis de Trabajo. El emplear una estructura organizacional no acorde a las necesidades de la empresa, conlleva a una ineficiencia de las actividades de ésta.

- La división del trabajo es la base para la optimización del recurso humano de modo que una mala división de éste afecta sustancialmente a los empleados que no alcanzan todo su potencial.

0.6.2 GRAFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Variables Independientes

Variable Dependiente

- Deficiente Planeación Estratégica.

- Inadecuada Estructura

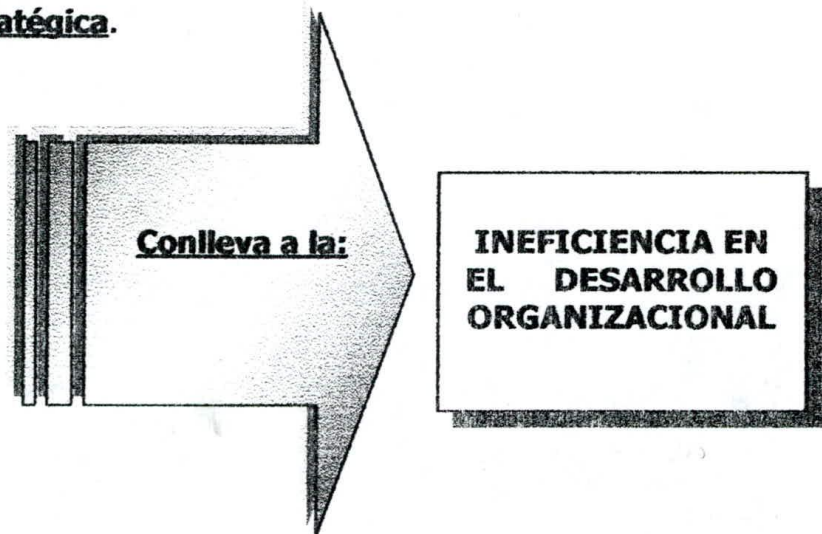
Organizacional.

- Desconocimiento del

Manual de Funciones.

- Inadecuadas Relaciones Humanas.

- Deficiente Comportamiento Organizacional



0.7 DISEÑO METODOLÓGICO

El presente Trabajo de Grado se realizó mediante una combinación histórica descriptiva – analítica, debido a que se tomaron los distintos modelos de eficiencia

organizacional y se analizaron con las condiciones actuales de las empresas del sector maderero de Santa Marta, D.T.C.H., para así establecer un modelo organizacional acorde a las necesidades del entorno.

El método utilizado para el desarrollo de todo el proceso investigativo de la presente Memoria de Grado fue el inductivo-analítico.

La población sobre la cual se trabajó fue de cinco (5) empresas de la industria maderera del Distrito de Santa Marta, las cuales componen el total de empresas constituidas y reconocidas como tal ante la Cámara de Comercio de la ciudad.

0.7.1 Elección Del Diseño Básico. Fue no experimental, ya que, no se tenía la posibilidad de manipular las situaciones para el desarrollo de las estrategias, entonces para ello se utilizó la base bibliográfica junto con lo observado en los cuestionarios, y de manera directa se pudo realizar un modelo de eficiencia organizacional en las empresas madereras.

0.7.2 Elección De Medios Y Técnicas. Para el desarrollo de la investigación se hizo necesario la utilización de libros, revistas, vídeos, índices estadísticos, comparaciones gráficas, encuestas y asesorías.

0.7.3 Recolección De La Información.

0.7.3.1 Información primaria. Se utilizaron entrevistas, cuestionarios y observaciones directas, como medio de obtener la información primaria.

0.7.3.2 Información secundaria. Para el desarrollo de la investigación y alcance de los objetivos propuestos se utilizó como información secundaria, los datos obtenidos de libros, vídeos, seminarios de eficiencia, revistas, etc.

0.7.4 Análisis E Interpretación De La Información. Para una mejor interpretación del análisis de datos se consideró la importancia de organizar las diferentes respuestas en variables, con el fin de determinar la actual y verdadera situación de las empresas del sector maderero, analizando su capacidad administrativa, el factor humano, recursos físicos, tecnológicos, financieros.

1 IMAGEN GENERAL DE LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA EN SANTA MARTA D.T.C.H.

En líneas generales las empresas samarias nacientes pertenecientes al sector industrial maderero, presentan un atraso en canto a la eficiente utilización de las herramientas administrativas, ya que, no poseen un conocimiento claro del mercado; lo que imposibilita la ejecución de estrategias para un mejor desarrollo de sus actividades.

Para una mejor interpretación del análisis de los datos obtenidos, se consideró de importancia organizar las diferentes respuestas en variables con el fin de determinar la actual y verdadera situación de las empresas madereras samarias; analizando su capacidad administrativa, el factor humano, recursos físicos, tecnológicos, finanzas y el capital humano.

1.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Hace énfasis en el manejo que los directivos están prestando a la empresa, utilizando sus conocimientos básicos en el campo de la administración; de un buen manejo del nivel administrativo depende el éxito de la empresa, ya que acá, se adoptaron los planes estratégicos a seguir.

1.1.1 Organigrama. La estructura de la empresa se representa gráficamente en el organigrama o carta de la organización formal; en él se observan claramente los niveles de autoridad y responsabilidad, la división de funciones, los canales formales de la comunicación, naturaleza lineal y asesoramiento de los departamentos.

Sin embargo, como se muestra en la figura 1, sólo el 40% de las empresas de la Industria Maderera, utiliza el organigrama; mientras el 60% restante no lo utiliza aduciendo que es fácil organizar las funciones, debido al poco personal; pero vale la pena mencionar, que estas mismas empresas presentan de una manera muy frecuente el caso en que dos (2) personas le dan órdenes al mismo trabajador y éstas órdenes a veces, son contradictorias entre ellos.

Tabla 1. Utilización del organigrama en las empresas del sector maderero en el Distrito de Santa Marta.

ORGANIGRAMA	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Empresas que utilizan el organigrama	2	40
Empresas que no utilizan el organigrama	3	60
TOTAL	5	100

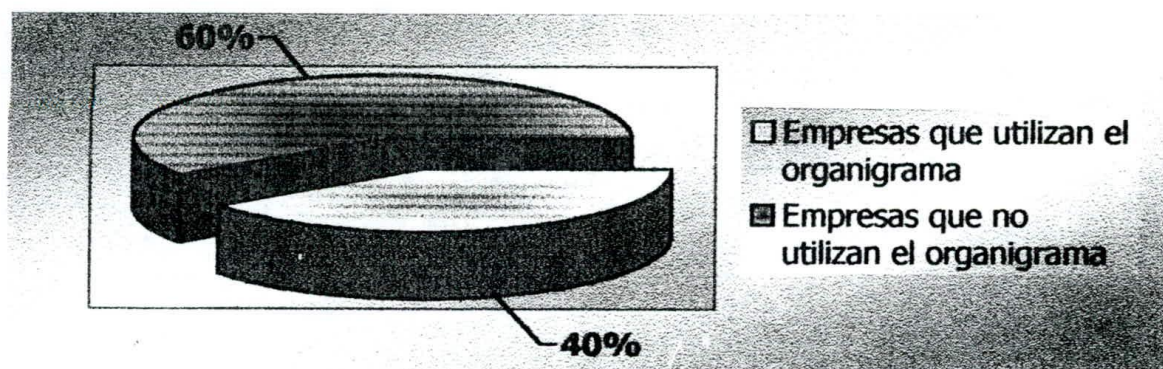


Figura 1. Utilización del organigrama en las empresas del sector maderero en el Distrito de Santa Marta.

Las empresas madereras samarias que utilizan el organigrama, presentan el modelo de estructura vertical, dado que es más sencillo y comprensible. En el caso específico de Maderas Maiguel, aunque es una empresas predominantemente familiar, presenta una estructura jerárquica piramidal. (Figura 2)

En la cual los directivos o propietarios van en la parte superior de la pirámide y los jefes de producción, almacén y ventas en los mandos medios, o sea, en el centro de la pirámide, mientras que los obreros en la parte inferior.



Figura 2. Estructura jerárquica de Maderas Maiguel.

1.1.2 Manual De Funciones. En las empresas básicamente se desarrollan dos (2) estructuras, una formal y otra informal, que se deben amalgamar de la mejor manera para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual lleva a las empresas a plasmar de la manera más clara posible la estructura formal, de modo que cada persona sepa exactamente los derechos y deberes de los niveles jerárquicos que rigen la empresa, los canales de comunicación más eficientes y principalmente que los empleados que conforman las empresas de la industria maderera, sepan

exactamente las funciones que le competen, de manera tal que no se presenten discordancias en las funciones de los empleados, por lo tanto, el manual de funciones surge como una forma de enlazar las funciones de la empresa con el personal de ella.

En la investigación realizada en las empresas del sector de la industria de la madera de la ciudad de Santa Marta, se pudo observar como lo muestra la figura 3, que sólo el 20% de las empresas, utiliza un adecuado manual de funciones; ya que las demás, es decir, el 80% solamente practican una inducción generalizada de las labores a realizar.

MANUAL DE FUNCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE (%)
Empresas que utilizan el manual de funciones	1	20
Empresas que no utilizan el manual de funciones (sólo la inducción al personal)	4	80
TOTAL	5	100

Tabla 2. Utilización del manual de funciones en las empresas de la industria maderera de la ciudad de Santa Marta.

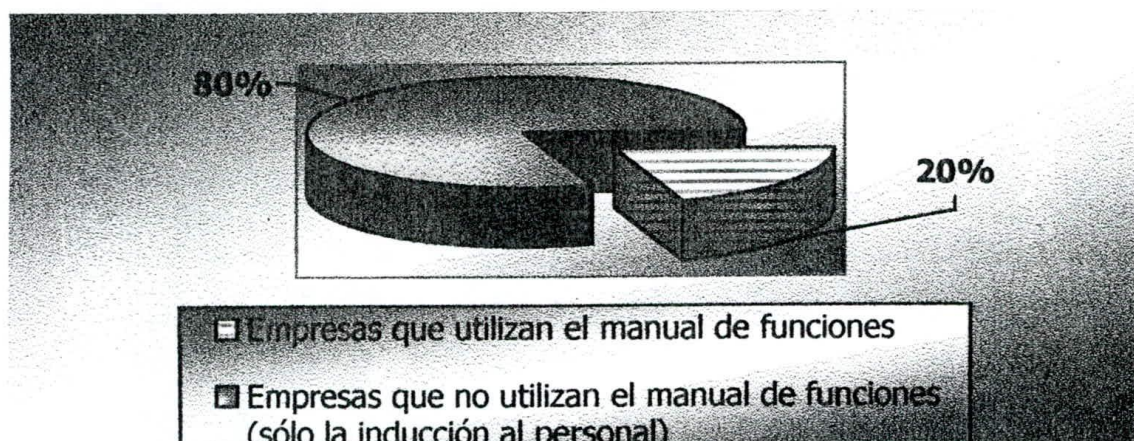


Figura 3. Utilización del manual de funciones en las empresas de la industria maderera de la ciudad de Santa Marta.

También se pudo observar que tres (3) de las empresas del sector de la madera que no llevan un manual de funciones, han presentado aunque sea por una vez, situaciones de conflicto entre los empleados y en otras, se presentan conflictos entre los directivos. (Tabla 3)

VARIABLE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Conflicto entre empleados	3	75
Conflicto entre directivos	1	25
TOTAL	4	100

Tabla 3. Problemas en empresas que no llevan un manual de funciones

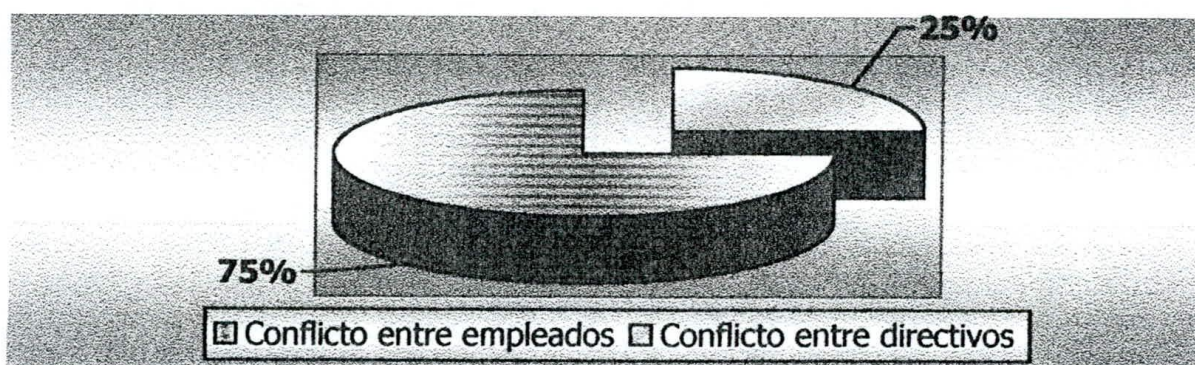


Figura 4. Problemas en empresas que no llevan un manual de funciones

Con este panorama se observa que la ausencia de un manual de funciones en las MYPIMES del sector de la transformación de la madera en Santa Marta, es causa de conflictos, lo que ha traído como consecuencia en algunos casos pérdidas de algunas horas del proceso productivo que mermaron al final las utilidades de las empresas y la hacen alejar de sus metas.

En el caso de la empresa Maderas Maiguel, el manual de funciones es bastante escueto, ya que, se limita solamente a determinar las labores de los obreros, sin especificar los mandos medios y a quienes se deben reportar en caso de inconvenientes en el proceso, o entre el ambiente entre los empleados.

1.1.3 Conocimiento Del Comportamiento De La Competencia. Desde una tienda de barrio hasta una multinacional, las empresas deben tener un

conocimiento claro y lo más veraz posible de lo que está realizando la competencia, ya que estas captan parte del mercado en el cual se encuentran las empresas en este caso del sector industrial maderero samario. Por lo tanto, al organizar una estructura organizacional, se debe tener en cuenta la agilidad de dichas estructuras para tratar a la competencia.

En la investigación realizada en las empresas del sector industrial maderero del Distrito de Santa Marta, se observa que el 60% de las empresas tienen un conocimiento claro de lo que hace su competencia; mientras que el 40% de las empresas de este sector, conoce en forma vaga su verdadera competencia, ya que toman algunas microempresas que no hacen parte de su verdadera competencia.

(Tabla 4)

VARIABLE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Conocimiento claro	3	60
Conocimiento vago	2	40
Desconocimiento	0	0
TOTAL	4	100

Tabla 4. Conocimiento del comportamiento de la competencia.

De las tres (3) empresas que tienen un conocimiento claro de la competencia, sólo una (1) adelanta estrategias claras a largo plazo, lo que le permite mantenerse en

el mercado; estrategias que van desde la investigación de mercado, búsqueda estratégica de nuevos clientes, análisis DOFA, etc.

En el caso específico de Maderas Maiguel, ésta conoce a su competencia, pero no ha adelantado los suficientes esfuerzos y recursos que le permitan un mejor desempeño en el mercado.

1.1.4 Medición De Los Resultados En Las Empresas. Cuando se comienza un proyecto empresarial para satisfacer unas necesidades propias y de los consumidores que conforman el mercado; se debe tener presente la forma como se evaluará el desarrollo de las actividades para determinar si de veras se está cumpliendo con los objetivos trazados. En el trabajo de campo, se observó que cuatro (4) de las cinco (5) empresas miden los resultados por ganancias obtenidas, en este grupo cabe Maderas Maiguel; esta medición no es suficiente, ya que, no da información para explicar la eficiencia de la organización social y humana; ya que, no se han ocupado en el caso de Maderas Maiguel, lo suficiente en el desarrollo de los mandos medios e inferiores con los directivos.

1.1.5 Técnicas De Planeación y Control. Al tener una empresa, se debe tener unos estándares que indiquen si las labores están acorde a las necesidades y

metas planteadas, lo cual hace necesario que existan unos mecanismos que permitan saber a ciencia cierta si las tareas de las empresas del sector industrial maderero de Santa Marta, están siendo óptimamente cumplidas.

En la investigación realizada el 60% de las empresas del sector en estudio, utiliza como medida de control el cronograma de actividades, un 20% utiliza el presupuesto anual de ingresos y gastos y lo toman como punto de partida para las actividades de la empresa, ya que, permite establecer el nivel de actividad, planear la producción y establecer las necesidades del personal. Las tres (3) empresas que planean por medio del cronograma de actividades lo hacen por propuesta de la gerencia, vale la pena mencionar, que de estas empresas que utilizan el cronograma de actividades, dos (2) no saben cual es el costo promedio por unidad producida, lo cual hace bastante erróneo llevar cualquier método de control y el 20% restante utiliza el conocimiento del propietario acerca de las funciones y como deben desarrollarse y en que grado. (Tabla 5)

MECANISMOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Presupuesto anual de ingresos y gastos	1	20
Cronograma de actividades	3	60
Administración por Objetivos	0	0
Conocimiento empírico del propietario	1	20
TOTAL	4	100

Tabla 5. Técnicas de planeación y control.

En el caso particular que se trata en Maderas Maiguel, utilizan el conocimiento empírico del propietario, lo cual ayuda bastante pero para eso se debe complementar con resultados y proyecciones que le arrojan la misma empresa, estos resultados no son utilizados de la mejor manera en esta empresa; desperdiciando al no utilizarla bien, información vital que le permitiría una mejor planeación.

1.2 FACTOR HUMANO

Hace referencia al ambiente en que se llevan a cabo las actividades en las empresas y la forma como se desarrollan las capacidades de los empleados.

1.2.1 El Ambiente En La Empresa. El ambiente en las empresas es de vital importancia en el desarrollo de las actividades, ya que, esta ha de marcar la actitud del capital humano en la satisfacción de sus necesidades, lo cual lleva a tener muy en cuenta el ambiente en las empresas por las repercusiones que tiene en los empleados y en su evolución.

En los cuestionarios y observaciones que se realizaron en las empresas del sector industrial maderero de Santa Marta, los obreros presentan un ambiente de colaboración en un porcentaje del 80%. (Tabla 6)

TIPO DE AMBIENTE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Ambiente de colaboración	1	20
Ambiente individualista	4	80
TOTAL	5	100

Tabla 6. Ambiente entre obreros

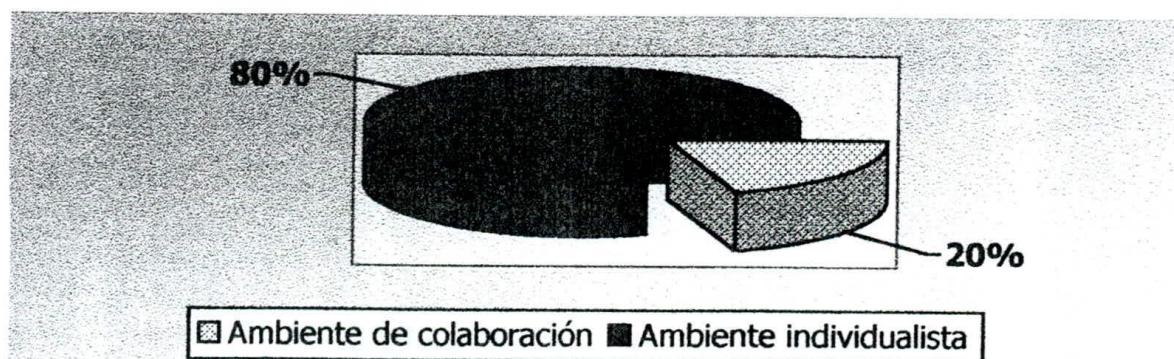


Figura 5. Ambiente entre obreros

Mientras tanto, entre los directivos se observó un ambiente individualista en un 60%, y la causa que plantearon estos directivos fue que hay intromisiones en las decisiones adoptadas; hecho por el cual se muestra una deficiente estructura

organizacional, lo que conlleva inevitablemente a una disminución progresiva de la productividad. (Tabla 7)

TIPO DE AMBIENTE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Ambiente de colaboración	2	40
Ambiente individualista	3	60
TOTAL	5	100

Tabla 7. Ambiente entre directivos



Figura 6. Ambiente entre directivos.

En Maderas Maiguel, se presenta un ambiente entre los obreros de colaboración, pero en un porcentaje menor que en el promedio de las empresas madereras; este es de un 60% de los empleados, estos aducen que sí existe colaboración.

En cuanto a los directivos, presentan unanimidad en que existe un ambiente de colaboración, aunque no dejan de haber problemas en cuanto a la dirección de las decisiones.

1.2.2 Vinculación Del personal. El factor humano es la materia prima más importante dentro de cualquier empresa y también la más difícil de manejar, por lo tanto, al seleccionar el personal, se debe seguir un proceso de manera que el empleado esté lo más acorde posible a las necesidades de la empresa y que por tanto, sus metas sean las más afines posibles a los objetivos de la empresa; básicamente se deben seguir cuatro (4) pasos: Reclutamiento, selección, nombramiento o contrato e inducción.

Los resultados obtenidos muestran que solo una (1) empresa "Exporcol", utiliza la fase de vinculación correctamente; mientras que las restantes utilizan la recomendación de amigos, principalmente; habiendo en estas empresas una inestabilidad de los empleados, debido a que al fin y al cabo, no cumplen apropiadamente las funciones.

En Maderas Maiguel, la vinculación se realiza por recomendaciones de amigos, pero en caso contrario, generalmente, en las empresas del sector maderero de Santa Marta, hay estabilidad de los obreros.

1.2.3 Evaluación Del Personal. El personal generalmente es evaluado por su supervisor, el cual tiene en cuenta el rendimiento correspondiente al cargo y su comportamiento dentro de la empresa.

1.2.4 Capacitación De Trabajadores Según Su Nivel. El desarrollo técnico del personal debe ser una de las prioridades de la gerencia de cualquier empresa; ya que, a medida que el personal tenga más conocimientos acerca de las tareas, mejorará la eficiencia en sus labores, dándole un mayor valor agregado a la compañía, por lo cual, dicha inversión es necesaria.

En las empresas del sector industrial de la madera de Santa Marta, se observó que la capacitación en las empresas va de acuerdo a la jerarquía de los cargos, como lo muestra la figura 7. El promedio de los directivos en las empresas madereras que reciben capacitación es de un 89.5%; mientras que el promedio de los mandos medios que sólo utiliza la capacitación es del 30.3%. Todo esto en contraste de los obreros, donde su nivel de capacitación es solo del 10.2%

En Maderas Maiguel se observó el nivel de capacitación como lo muestra la figura 8.

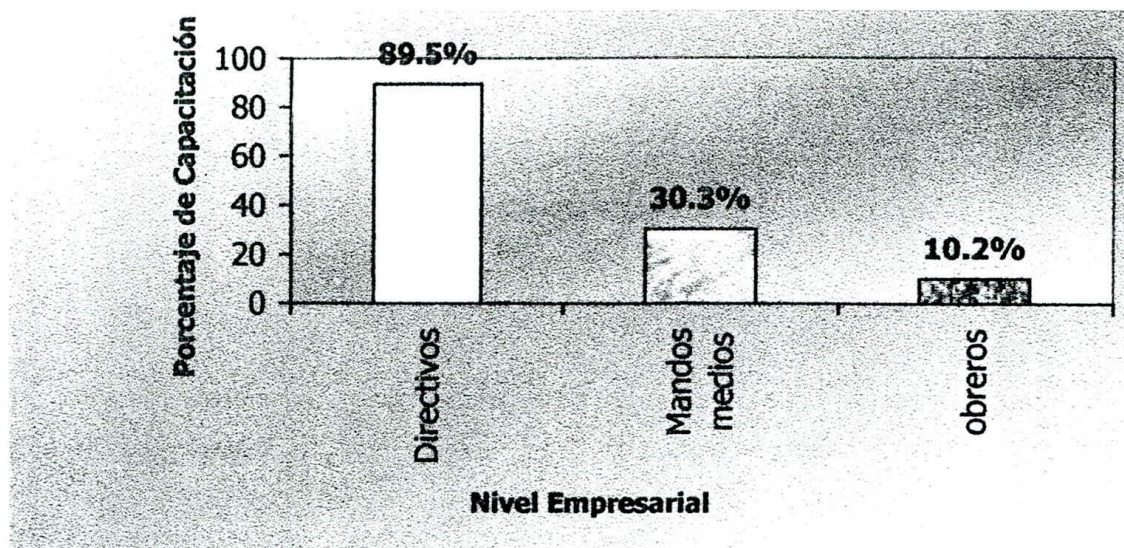


Figura 7. Nivel de capacitación en las empresas madereras de Santa Marta

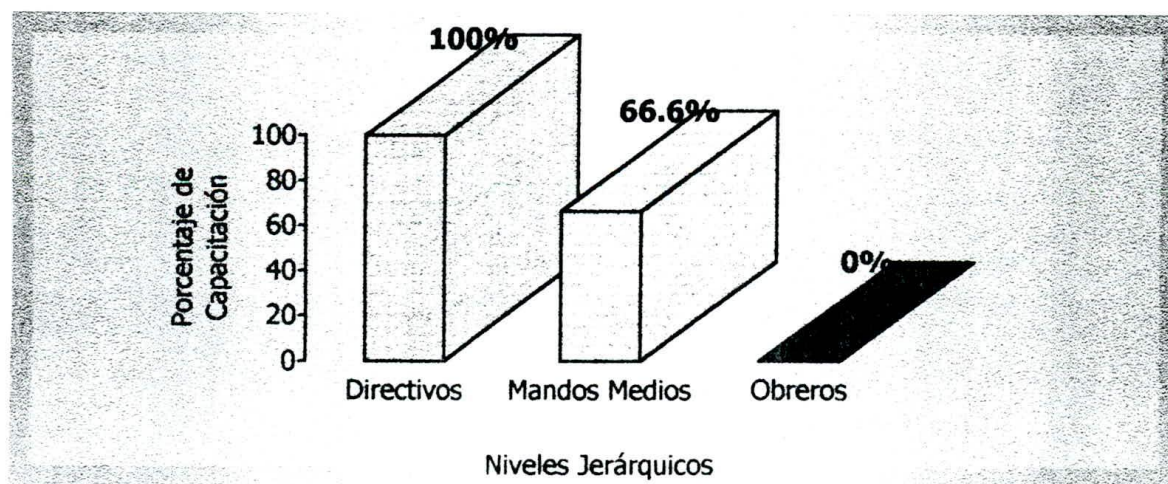


Figura 8. Capacitación en los diferentes niveles jerárquicos de Maderas Maiguel.

En Maderas Maiguel, los directivos han hecho un curso administrativo y financiero; en los mandos medios, dos (2) han realizado cursos de capacitación en cuanto a la

producción de artículos de madera y acabado; y por parte de los obreros, ninguno ha recibido cursos de capacitación, lo cual muestra cierta inoperancia en el desarrollo humano y técnico de los directivos respecto a los obreros que son la principal fuente para el alcance óptimo de los objetivos.

1.3 FACTOR CAPITAL

1.3.1 Análisis Financieros. Cualquier empresa pequeña o grande, debe evaluar su capacidad financiera, desde distintos puntos, de modo que estos análisis le brinden unos soportes para poder montar las estrategias necesarias para el desarrollo de la empresa.

En el caso del sector industrial de la madera de Santa Marta, se deben emplear herramientas financieras como: la generación interna de fondos, flujo de efectivo, índices de liquidez, de rentabilidad, de endeudamiento, entre otros.

En la investigación realizada en las empresas samarias pertenecientes a este sector, se pudo observar que un 40% no utiliza índices financieros adecuados , es decir, no brindan la claridad necesaria de la situación de las empresas; este porcentaje no conoce su punto de equilibrio, es decir, no saben cuanto deben

producir y vender para que su utilidad sea cero. Existe un 20% que no utiliza ningún tipo de análisis, midiendo su situación de acuerdo al conocimiento del propietario.

Mientras tanto existe un 40% que realiza análisis exhaustivo de su situación financiera.(Tabla 8)

VARIABLE	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Utilización adecuada de análisis financieros	2	40
Análisis incipientes	2	40
Ningún análisis	1	20
TOTAL	5	100

Tabla 8. Utilización de análisis financieros en las empresas del sector industrial de la madera de Santa Marta.

Maderas Maiguel, en cuanto a la utilización de índices financieros, se encuentra en las que utilizan índices incipientes, ya que, solamente usa la razón financiera de capital de trabajo, o sea, Activo corrientes – Pasivos corrientes, que le sirve para medir el margen de seguridad para cumplir con las obligaciones a corto plazo; lo cual es importante pero no es suficiente, ya que, deben enlazar las distintas razones financieras para poder dar un diagnostico real de la situación de la empresa.

1.3.2 Recuperación De Cartera. Los negocios venden mercancías de dos (2) formas: de contado y a crédito; con la situación de crisis que vive el país, se ha deteriorado considerablemente las ventas de productos de contado, por lo cual las ventas a crédito han aumentado y en las empresas del sector industrial maderero de Santa Marta, no ha sido la excepción.

Se pudo observar que existen fallas en la puesta de mercancía a crédito, ya que, aunque se hacen referencias de la capacidad de crédito, al refrendar estas informaciones, se obtiene que han sido en gran parte falsas; tanto así que cerca de un 30% de la cartera de las empresas madereras de Santa Marta, son cuentas de difícil cobro, por lo tanto, muy difícil que se vuelvan efectivas para la empresa y habrá que ir las sacando de los activos, provisionando cuentas malas de cartera, para así realizar un diagnostico real de las empresas.

Para Maderas Maiguel, el porcentaje de cuentas malas de cartera es de un 25% de la cartera total de la empresa, lo cual es un porcentaje alto para este tipo de negocios.

1.4 RECURSOS FÍSICOS

Hace referencia a las edificaciones, terrenos, maquinarias y equipos usados para la producción directa e indirecta; en cuanto a los terrenos y edificaciones de las

empresa madereras, son óptimas, lo cual cambia con respecto a la maquinaria utilizada que no ha recibido la adecuación.

1.4.1 Adecuación De Maquinaria Y Equipos. Para que el desarrollo sea óptimo de los productos o servicios, se debe poseer maquinarias y equipos acondicionados a los fines propuestos; para que no haya sub-utilización de las maquinarias.

En la investigación que realizó al interior de las empresas del sector maderero de Santa Marta, se vio que las maquinarias en un 60% de las empresas no se han actualizado, lo cual ha llevado a que se presenten dificultades no tanto en la cantidad de unidades producidas, sino más bien, en la calidad óptima de los productos, colocando a la empresa en desventaja con los competidores, sobre todo cuando se quiere exportar. (Tabla 9)

VARIABLES	No. DE EMPRESAS	PORCENTAJE (%)
Adquisición de una o más maquinaria	2	40
Ninguna maquinaria adquirida	3	60
TOTAL	5	100

Tabla 9. Adquisición de maquinaria en las empresas madereras del Distrito de Santa Marta.

En Maderas Maiguel, según la información obtenida, presentan un porcentaje de desperdicio de un 6% en cuanto a la materia prima; mientras tanto en el recurso humano se ha presentado una sub-utilización del personal, dada la crisis que alcanza a estas empresas; con esto el desarrollo de las funciones de los obreros ha disminuido en un 20%.

Al aplicar el mejoramiento continuo, innovando en la utilización del desperdicio en cuanto a la venta de este a los graneros y supertiendas, que sirve para eliminar el aceite, este desperdicio puede disminuir hasta llegar a un 2%. Las empresas madereras que han adquirido maquinaria, ha mejorado su eficiencia en la fabricación de productos y sobre todo, le ha permitido ampliar el portafolio de productos; tal es el caso de cocinas integrales, etc.

1.5 VARIABLES EXTERNAS.

Hace referencia a aquellos factores que no están en posibilidad del empresario controlar, pero que hay que tener muy en cuenta porque direccionan de alguna forma las actividades de la empresa.

1.5.1 Tamaño Del Mercado. Cuando se va a producir un bien o a prestar un servicio, se debe saber el tamaño del mercado, que es el lugar donde se va a cubrir las necesidades de los consumidores y donde se encuentran nuestros competidores. En el caso de Santa Marta, el tamaño del mercado en cuanto a las empresas madereras, es pequeño, pero alcanza para cubrir todo el área.

De las empresas industriales madereras de la ciudad, cuatro (4) desconocen el tamaño del mercado en el que se desenvuelven, al igual que el desconocimiento de su participación en el mismo, es decir, no saben si el mercado de sus productos está creciendo o decreciendo, lo cual ha llevado a las empresas a una deficiente planeación estratégica.

Acá surge la segmentación de mercado como alternativa para mejorar la participación en el mercado, ya que, se diversifica el portafolio y se logra una mejor utilización de los recursos.

El mercado de las empresas madereras, se encuentra segmentado como lo muestra la tabla 10.

Tabla 10. Segmentación del mercado de la madera en el Distrito de Santa Marta.

TIPO DE MADERA	ARTÍCULOS	ESTRATO SOCIAL
CARACOLÍ, ABARCO	Camas, closet, Puertas, ventanas, muebles	1 y 2
CAMPANO ÉBANO CEDRO	Camas, closet Puertas, ventanas Muebles, escaleras	3 y 4
CEÍBA ROBLE CEDRO CARRETO	Camas, closet Puerta, ventanas Cielos raso, muebles Pasamanos, escaleras, repisos, ropero, pisos de madera.	5 y 6 en adelante

1.5.2 La Inflación En La Fijación De Precios. De las empresas del sector industrial de la madera, un 80% toma en cuenta la inflación para la fijación de los precios, este porcentaje afirma que no le reportaría las mismas ganancias si no lo tomarán en cuenta, ya que, la materia prima nacional que compran, va acompañada de este valor, por lo cual hacen llegar este sobre-valor a los consumidores, para que éstos lo absorban. (Figura 9).

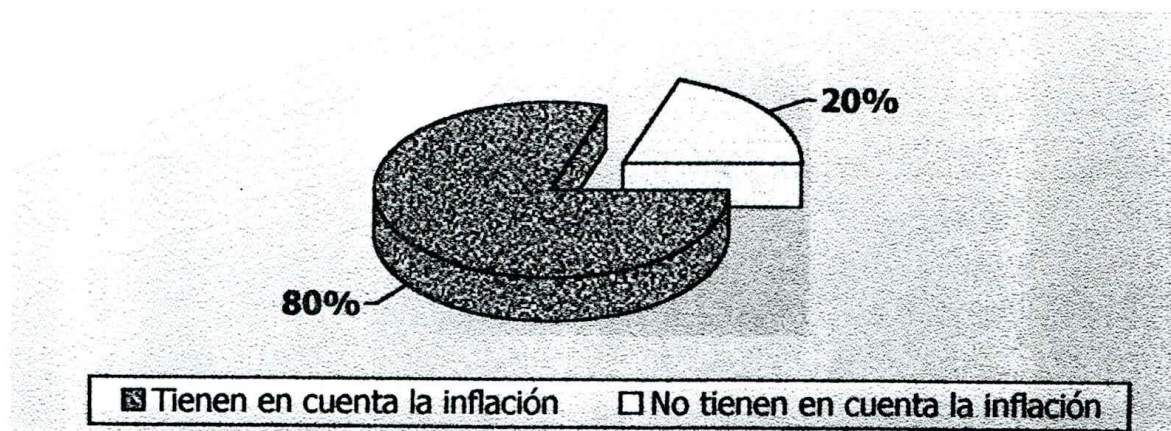


Figura 9. Empresas que tienen en cuenta la inflación en la fijación de precios.

1.5.3 Adquisición De La Materia Prima. En Santa Marta, las empresas de la industria de la madera, presentan algún grado de dificultad en la obtención de la materia prima, ya que, en los últimos años las vías Troncales, han sido objeto de actos terroristas o vienen con un mayor valor, dado la peligrosidad de los viajes. Este panorama a llevado a que se aumente en cerca de un 60% el costo de la materia prima y por ende el porcentaje más alto de los productos elaborados. De este 60%, un 40% corresponde a la inseguridad manifestada en la destrucción de camiones y mercancías, y en la utilización de otro tipo de rutas que incrementa el tiempo de llegada y por ende el costo, además, también del pago de peaje de la guerrilla cuando no destruyen los camiones.

El 20% restante surge del incremento del valor de los seguros que en algunos casos ya no quieren asegurar a este tipo de transporte por los mencionados problemas y que resulta una inversión bastante arriesgada.

1.6 VISIÓN DE LOS TRABAJADORES

1.6.1 El Salario. Es la contraprestación principal y directa que recibe el trabajador por su servicio.

En la investigación realizada en las empresas madereras de Santa Marta, se observó que el salario en tres (3) de las cinco (5) empresas está por debajo del mínimo legal permitido, lo cual incide notablemente en la motivación de los trabajadores, ya que, según ellos no compensa el trabajo realizado. También cabe decir que el 40% de estas empresas se sienten estancadas en su desarrollo personal pero deben seguir trabajando para el sustento de su familia.

En Maderas Maiguel, nuestra empresa modelo, se nota que el salario de los directivos y mandos medios es superior al mínimo legal, pero en los obreros están por debajo de éste.

1.6.2 Nivel Educativo. El nivel educativo de las personas que trabajan en las empresas de madera de Santa Marta, va de acuerdo a su posición en la empresa; por tanto, el 88.5% de los directivos de estas empresas son profesionales; los mandos medios en un 61.5% también son profesionales y el restante de los mandos medios a echo algún curso de bachillerato; mientras que en los obreros sólo un 20.8% son profesionales; un 30.7% hicieron cursos de bachillerato y el resto del porcentaje son de la escuela primaria.

1.6.3 El Ambiente Entre Los Trabajadores. Se observó en la investigación realizada en las empresas de maderas de Santa Marta, que en general se presenta un ambiente de colaboración entre los empleados; aunque se presentaron algunas discrepancias en lo que se refiere a la toma de decisiones de los patronos, ya que, aducen que muchas veces son nocivas para los niveles inferiores. Maderas Maiguel presenta esta misma situación dentro de los trabajadores, aunque estiman que faltan programas de integración de las personas que trabajan en la empresa.

1.6.4 Supervisión. El supervisor es toda persona encargada de evaluar y controlar a los empleados a su cargo esta labor es de vital importancia ya que permite tener una visión clara de cómo se desenvuelven los empleados en sus labores y permite con esto una mejora en sus actividades.

En la práctica en las empresas madereras del distrito, se notó que los obreros reciben órdenes directamente de más de un superior, lo cual crea confusión.

En Maderas Maiguel por lo menos una vez todos los empleados han recibido órdenes de distintos superiores y que muchas veces son contradictorias; o quieren que se realicen siempre las de un superior antes que la del otro colocando al obrero en una lucha de poderes en la cual la única perjudicada es la empresa.

Con esto se observa que no hay una división de trabajo eficiente, ya que los obreros no tienen claridad en la línea de mando o autoridad, lo cual acarrea confusión en éstos e ineficiencia en el proceso productivo.

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MADERAS MAIGUEL

Para esbozar el modelo de eficiencia aplicable a las empresas madereras de la ciudad de Santa Marta, los autores realizaron cuestionarios en todas, pero tomando como base a Maderas Maiguel.

Maderas Maiguel es la segunda empresa maderera más grande de la ciudad y una de las más antiguas. Pero esta importancia no está acorde a su utilización de principios administrativos, ya que basan primordialmente las técnicas de planeación y control en el conocimiento empírico del propietario y no realizan un buen manejo de las razones e índices financieros, que le permitan conocer la situación financiera de la empresa de modo que pueda saber, por ejemplo, la dependencia que tiene el capital de trabajo, de los inventarios, los índices de endeudamiento, o de liquidez.

Además se presenta ineficiencia en el proceso productivo debido a la falta de un adecuado manual de funciones que permita saber a los empleados sus deberes y

derechos, de modo que sepan que lugar ocupan en la empresa y la forma como se puede maximizar la producción con una minimización de los costos.

Con este análisis los autores de la presente Memoria de Grado se permitieron realizar un modelo de eficiencia organizacional para las empresas madereras de Santa Marta tomando como base a Maderas Maiguel.

3 MODELO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL APLICABLE A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA DEL DISTRITO TURÍSTICO, CULTURA E HISTÓRICO DE SANTA MARTA

Después de la investigación realizada en las cinco (5) empresas que conforman la industria maderera de Santa Marta, se pudo analizar los resultados con base e unas variables previamente determinadas y unas que surgieron en el transcurso del trabajo de investigación utilizando medios estadísticos que dieron luz acerca de la realidad actual de las empresas de este sector y tomando a la empresa Maderas Maiguel como base para exponer el modelo de eficiencia organizacional que puede ser aplicable a cualquier empresa del sector maderero de Santa Marta.

3.1 VALORES CORPORATIVOS

3.1.1 Visión. Posicionar a Maderas Maiguel dentro de cinco (5) años entre las 10 mejores empresas de transformación de madera de la Costa Atlántica.

3.1.2 Misión. Maximizar el valor de Maderas Maiguel suministrándole un ambiente óptimo a sus trabajadores y brindándole la mejor atención a sus clientes y productos de la mejor calidad del mercado, tecnificando las instalaciones y equipos, para un mejor desempeño de las labores y de su atención.

3.2 METAS

- Exportar madera a Cuba antes el 2002, minimizando los costos.
- Adquirir la maquinaria adecuada para el secado óptimo de la madera (Horno electrónico).

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa debe poseer una estructura organizacional, que hace referencia a la configuración de cargos y al establecimiento de un orden dentro de la empresa, es decir, una técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos; como las empresas

industriales de Santa Marta son pequeñas y medianas y cuyo objetivo es ampliar su cobertura y exportar; para afrontar esto deben tener un sistema que vaya acorde con sus objetivos portando un sistema de organización lineal. (Figura 10)

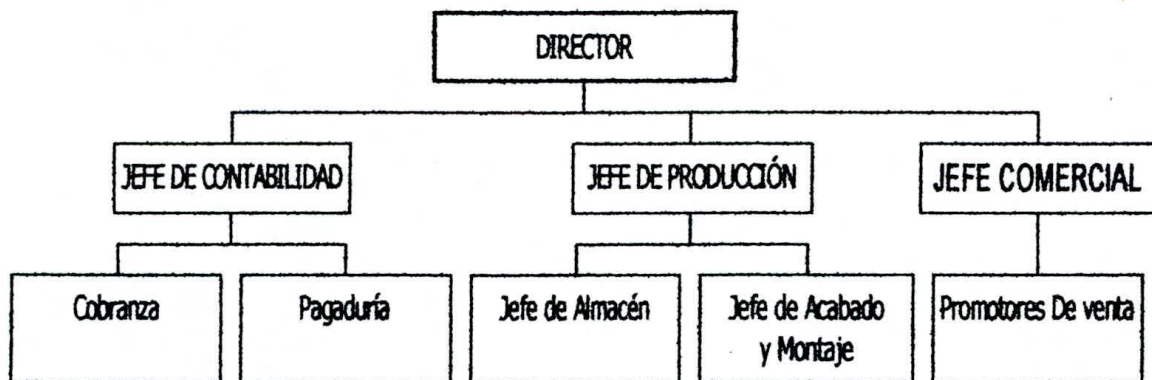


Figura 10. Estructura organizacional propuesta para las empresas del sector maderero.

Mediante esta estructura el sistema se coloca en mano de especialistas de las funciones haciendo uso al máximo del principio de la división del trabajo. Esta estructura le permite al director afrontar la competencia con mayor eficiencia de modo que mejora la producción y permite tener más elementos de juicio para las decisiones estratégicas; además, brinda la posibilidad en futuras expansiones no causando traumas en el crecimiento vertical y horizontal.

3.3.1 Organigrama. Todas las empresas de la industria maderera de Santa Marta por pequeñas o medianas que sean, deben poseer una estructura formal de la empresa, para que todos los empleados vean como encajan en ella.

3.3.1.1 **Contenido del organigrama.**

- Nombre de la Empresa
- Nombre del Funcionario que lo elabora
- Fecha de formulación
- Aprobación (Director)
- Explicación de símbolos

Como los organigramas son figuras estáticas y las empresas cambiantes, es necesario que los organigramas se actualicen con frecuencia para que no queden obsoletos.

Por ser de más fácil entendimiento se recomienda el organigrama vertical, en el cual las jerarquías mayores están en la parte superior y descienden en autoridad y responsabilidad a medida que decrece en el organigrama.

En el diseño de los organigramas se deben tener presente las actividades críticas de las empresas madereras de Santa Marta, o sea, aquellas que si no funcionan bien, determinan el fracaso en la consecución de las metas como son producción, mercadeo y ventas.

Por lo cual las primeras reglas para una buena organización son:

1. La responsabilidad por las actividades críticas debe comprender al gerente altamente capacitado.
2. El ejecutivo debe ser el único responsable de la coordinación de las actividades críticas.

3.3.2 Manual De Funciones. Toda empresa de la industria maderera de Santa Marta, debe llevar un manual de funciones básicos a seguir según su cargo y la respectiva responsabilidad. Es decir, el manual de funciones viene a ser un complemento del organigrama de tal forma que los empleados cuenten con los datos básicos para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Como se tomó como base para la realización de la presente Memoria de Grado a Maderas Maiguel, los autores se permitieron esbozarle un manual de funciones a esta empresa, pero que perfectamente puede ser aplicable a cualquiera de las empresas del sector maderero de Santa Marta D.T.C.H.

3.4 DEFINICIÓN DE CARGOS SEGÚN EL ORGANIGRAMA PROPUESTO A LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MADERERA

3.4.1 Director. Es la persona encargada de dirigir, administrar, organizar todos los recursos de la empresa con el fin de hacer cumplir con las metas y objetivos propuestos por los inversionistas.

3.4.2 Jefe De Contabilidad. Su función es la de elaborar presupuestos de compras, ventas, producción y gastos de administración y ventas, los Estados Financieros, registrar todas las transacciones realizadas por la empresa, rindiéndole informe periódicamente al director.

3.4.3 Jefe De Producción. Su función es la de evaluar y controlar todas las actividades que se generan en el proceso productivo, al igual que algunas situaciones de riesgo que allí se den, al igual que el Jefe de Contabilidad, él tiene que rendirle informe detallado sobre las actividades que allí se generen.

3.4.4 Jefe Comercial. Su función es la de investigar los mercados y hacer una investigación de las ventas llevando un presupuesto adecuado de éstas. Al igual que los anteriores, éste tiene que rendirle informe al director o gerente de la empresa.

3.4.5 Cobrador. Su función es recolectar los dineros acreditados por la empresa, éste tiene que rendirle informe al Jefe de Contabilidad.

3.4.6 Pagador. Su función es captar los dineros de la empresa y cancelar las obligaciones, le rinde informe al Jefe de Contabilidad.

3.4.7 Jefe de Almacén. Su función es la de llevar el control de todas las entradas y salidas de los productos y materia prima de la organización, rinde informe al Jefe de producción.

3.4.8 Jefe De Acabado y Montaje. Su función es la construcción y pulimento de los diferentes artículos elaborados por la empresa. Le rinde informe al Jefe de Producción.

3.4.9 Promotores de Venta. Visitar y captar nuevos clientes para la empresa, le rinden informe al Jefe de Comercial.

4 **MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS**

CAPITULO I

Artículo 1. **ADOPCIÓN DEL MANUAL ESPECÍFICO.** Adoptar el manual específico de funciones y requisitos mínimos para los diferentes trabajos específicos que conforman la planta de cargos de Maderas Maiguel plasmadas en la estructura modelo.

Artículo 2. **CAMPO DE APLICACIÓN DEL MANUAL.** Las funciones y requisitos específicos mínimos que se reflejan en el manual se aplicarán a los cargos de Maderas Maiguel y serán la base para los procesos de promoción, selección del personal, evaluación del desempeño y capacitación de los empleados de Maderas Maiguel.

Artículo 3. **EXIGENCIAS DE FUNCIONES ADICIONALES COMPLEMENTARIAS.** El Director, los jefes de departamentos de Maderas

Maiguel podrán exigir por escrito a los empleados que dependan jerárquica y organizacionalmente de estos en el desempeño de funciones, actividades, tareas, labores y responsabilidades específicas adicionales en el presente manual.

Artículo 4. **DEFINICIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MANUAL.** Para efecto exclusivo de este manual se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

CARGO: Es el conjunto de funciones, deberes y responsabilidades que deben ser atendidos por las personas naturales para satisfacer las necesidades permanentes de la administración.

EMPLEADO: Es la persona o capital humano que se nombra por autoridad competente, para ejercer un cargo y ejercer un conjunto de funciones señaladas y se vincula a la entidad mediante una relación de carácter legal.

PLANTA DE PERSONAL: Es la agrupación de los cargos de la planta de personal asignados por el Gerente.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS: Es la relación o descripción detallada de las funciones y requisitos de estudio, capacitación y experiencia que corresponde a los distintos cargos de trabajo que desempeñan los empleados de Maderas Maiguel.

TRABAJO ESPECÍFICO: Esa la identificación, denominación o nombre que se le da a la selección o descripción de las funciones, actividades, tareas, labores, responsabilidades que cumplen los empleados en el desempeño de su cargo.

CAPITULO II

REQUISITOS Y FUNCIONES EPECÍFICAS PARA LOS CARGOS

Artículo 5. **REQUISITOS MÍNIMOS ESPECÍFICOS.** Los requisitos mínimos para los diferentes trabajos específicos, que corresponde desempeñar al recurso humano de Maderas Maiguel serán los que se determinan:

ESTUDIOS: Son los niveles aprobados de escolaridad, profesiones, títulos que se exigen para desempeñar un cargo o trabajo específico.

CAPACITACIÓN: Son los programas o actividades teórico – prácticas que se exigen para desempeñar un cargo o trabajo específico.

EXPERIENCIA: Son las habilidades y destrezas específicas adquiridas que se exigen para desempeñar un cargo o trabajo específico.

Artículo 6. **REQUISITOS PARA CARRERAS O PROFESIONALES REGLAMENTADA.** Cuando en el manual de funciones se contemple acredita la aprobación de las carreras sin excepción, se deberá exigir el título, la licencia, la matrícula o tarjeta profesional.

CAPITULO III

ACTUALIZACIÓN, ASESORÍA Y CONTROL

Artículo 7. **ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.** El manual específico de funciones y requisitos mínimos se aprueba mediante la presente resolución y se actualizará, modificará o adicionará mediante el siguiente procedimiento:

1. Comunicación del jefe de departamento debidamente sustentado a la dirección general mediante la cual se solicita la actualización, modificación o adición de las funciones y de los requisitos.

2. Realización del análisis ocupacional si es del caso por parte de la dirección general.
3. Expedición de la resolución por parte del director general, la cual actualiza, modifica o adicional al correspondiente manual.

Artículo 8. **ASESORÍA Y CONTROL.** La asesoría y asistencia sobre la utilización adecuada del presente manual será la responsabilidad del gerente de la organización.

Artículo 9. **VIGENCIA.** La presente resolución rige a partir de la fecha de expedición y deroga o modifica las disposiciones o normas que le sean contrarias.

INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones y requisitos mínimos es el resultado del análisis ocupacional realizado a Maderas Maiguel. Este manual responde a la necesidad de actualizar las funciones específicas y los requerimientos mínimos de los diferentes puestos de trabajo que se desempeñan en la empresa, con el objetivo de facilitar el cumplimiento adecuado de las metas propuestas por Maderas Maiguel.

OBJETIVOS

El manual específico de funciones y requisitos mínimos tiene como objetivo:

1. Establecer las funciones y requisitos necesarios para el desempeño de un cargo.
2. Fijar y asignar responsabilidades para cada uno de los trabajos específicos de la planta de personal, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
3. Servir de herramienta fundamental para los procesos de promoción interna, selección externa del personal, capacitación y evaluación del desempeño.

MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS MÍNIMOS

1 CARGO: DIRECTOR

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Representar a la sociedad judicial y extrajudicialmente y usar la firma social.
- Celebrar a nombre de la sociedad los actos o contratos necesarios para el adecuado ejercicio del objeto social libremente.
- Escoger a las personas que vayan a desempeñar los cargos creados por la Junta de Socios y celebrar con ellos los correspondientes contratos de trabajo.
- Reglamentar las labores de los empleados que prestan sus servicios a la empresa y supervisarlos.
- Autorizar con su firma los Balances de la empresa y el Estado de Resultados (Estados Financieros).

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Título de profesional en Administración de Empresas o en el área de Ciencias Económicas.

- **CAPACITACIÓN.** Uno de los siguientes cursos:
Seminarios de Gerencia (comercial, ventas)
Seminario de Manejo de Personal
Congreso de Administración Privada

- **EXPERIENCIA.** Haber desempeñado cargos administrativos por lo menos dos años.

1 CARGO: SECRETARIA DE DIRECCIÓN

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Redactar y transcribir proyectos de respuesta a las comunicaciones y documentos que le sean solicitadas por el director.
- Transcribir y elaborar a máquina o computador órdenes de viajes, comunicaciones, pedidos de elementos, etc y darles el trámite respectivo.
- Recibir la correspondencia y documentación enviada al director y clasificarla de acuerdo a las normas vigentes.

- Llevar el archivo actualizado de los documentos del despacho del director para su control y consulta.
- Atender personal y/o telefónicamente a funcionarios y visitantes, orientarlos y otorgar citas para entrevistas con el director.
- Llevar el registro de citas, reuniones, actividades, llamadas pendientes, etc, para su informe y recordatorio oportunas al director.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Título de técnico profesional en Secretariado Ejecutivo, Secretariado Bilingüe o Secretariado o Título de Bachiller Comercial y C.A.P. SENA.
- CAPACITACIÓN. Uno de los siguientes cursos:
 - Manejo de computador
 - Relaciones Públicas
 - Técnicas de organización y manejo de información y documentación
 - Estilo y técnica de redacción
- EXPERIENCIA. Un (1) año de experiencia en el área de secretariado.

1 CARGO: JEFE DE CONTABILIDAD

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Registrar y analizar las cuentas de los deudores y acreedores.
- Control de las operaciones internas.
- Planeación numérica de los procedimientos de la empresa si tienen presupuesto de: Compras, ventas, fabricación, gastos de ventas y de administración.
- Registro de la Nómina.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Título de profesional en Contaduría Pública y/o Economista
- CAPACITACIÓN. Uno de los siguientes cursos:
 - Análisis Financieros
 - Administración General
 - Auditoría
- EXPERIENCIA. Dos (2) años de experiencias en el manejo de finanzas en una empresa calificada.

1 CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Evaluar y controlar las cantidades de artículos producidas de acuerdo a lo presupuestado.
- Rendir informe al director del estado de la maquinaria utilizada.
- Escoger a las personas que vayan a desempeñar los cargos creados por la Junta de Socios y celebrar con ellos los correspondientes contratos de trabajo.
- Evaluar el estado de confiabilidad de la materia prima.
- Optimizar los requerimientos de los productos.
- Evaluar las condiciones de seguridad para el buen desarrollo de las actividades de producción.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Título de profesional en Ingeniería Industrial.
- CAPACITACIÓN. Uno de los siguientes cursos:
Eficiencia de Producción
Manejo de Personal

Seguridad industrial

Almacenista

- EXPERIENCIA. Un (1) año en manejo de producción.

1 CARGO: JEFE COMERCIAL

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Investigación de Mercados.
- Planeación de las ventas.
- Llevar costos y presupuesto de ventas
- Ejecución de las ventas.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Título de profesional en Administración de Empresas,
Especialista en Ventas
- CAPACITACIÓN. Uno de los siguientes cursos:

Publicidad

Mercadeo

Ventas

- EXPERIENCIA. Un (1) año en el departamento de ventas.

1 CARGO: COBRADOR

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Recolectar los dineros que la empresa da a crédito.
- Recuperar las obligaciones vencida.
- Depositar el dinero recolectado en pagaduría.
- Mantener informado a las autoridades competentes del cambio de domicilio de los clientes.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Bachiller

- CAPACITACIÓN. Uno de los siguientes cursos:
Técnico de recolección de Cartera
- EXPERIENCIA. Seis (6) meses en la recolección de cartera.

1 CARGO: PAGADOR

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Captar los ingresos diarios de la empresa y pagar las obligaciones de la empresa.
- Pagar la nómina a los empleados.
- Revisar y ordenar las consignaciones que se van a realizar en los bancos.
- Brindar la información necesaria sobre las transacciones realizadas al Jefe de Contabilidad.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Bachiller Comercial

- **CAPACITACIÓN.** Uno de los siguientes cursos:

Técnico Contable

Secretariado Contable

Contabilidad Sistematizada

- **EXPERIENCIA.** Seis (6) meses de experiencia en el manejo de Pagaduría.

1 CARGO: ALMACENISTA

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaborar boletines de almacén, movimiento de elementos devueltos en servicios, tarjeta kardex para el control físico de inventarios.
- Elaborar el comprobante de recibo y entrega de materiales e inventarios.
- Registrar en el kardex las notas de pedido, entrega, traspaso, salida, actas por donación, reintegro.
- Elaborar el inventario físico de existencias.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- **ESTUDIOS.** Bachiller, C.A.P. SENA en Contabilidad.

- **CAPACITACIÓN.** Uno de los siguientes cursos:

Técnico en Oficinas

Archivista

Administración y Control de Inventarios

Organización y Manejo de Almacén

- **EXPERIENCIA.** Seis (6) meses en manejo de almacén.

1 CARGO: OFICIAL DE ACABADO Y MONTAJE

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Elaboración y pulimento de los artículos.
- Mantenimiento de las máquinas del proceso productivo.
- Mantenimiento del taller.
- Rendir informe al Jefe de producción acerca del desarrollo de las actividades en la producción

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- **ESTUDIOS.** Bachiller, C.A.P. SENA en Producción y acabado de maderas

- CAPACITACIÓN. Uno de los siguientes cursos:
Técnico en Madera
Técnico de Montaje
Oficial de Carpintería
- EXPERIENCIA. Seis (6) meses en carpintería.

1 CARGO: PROMOTOR DE VENTAS

NOMBRE: _____

2 FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Visitar a los clientes de la empresa.
- Buscar prospectos de ventas.
- Presentar al Jefe de ventas las sugerencias de los consumidores y clientes.
- Participar en promocióne de ventas.

3 REQUISITOS ESPECÍFICOS

- ESTUDIOS. Profesional de ventas

- **CAPACITACIÓN.** Uno de los siguientes cursos:
CAP SENA en Ventas
Como Cerrar una Venta
Relaciones Humanas
- **EXPERIENCIA.** Un (1) año en Promoción de Ventas

4.1 SALUD HIGIENE LABORAL

Para el buen desarrollo de las actividades de la empresa es necesario brindarle a los trabajadores de la misma un ambiente cálido y seguro, por tanto se hace necesario implementar unos instrumentos de trabajo que garanticen la Seguridad física y mental del trabajador, lo cual hace que las empresas madereras de Santa Marta adopten medidas de seguridad como:

- Al entrar al área de producción deben hacerlo con el mínimo de los requisitos para salvaguardar su integridad física que son: Cascos, botas industriales, overol, caretas, tapa boca, guantes, etc.

Además en el taller debe estar siempre a la mano extintores y conectores de seguridad para conectar las mangueras del agua del Cuerpo de Bomberos en caso de emergencia.

Todos los trabajadores deben estar cobijados por el POS (Plan Obligatorio de Salud), pensión y riesgo profesional.

5 NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Las empresas se crean para producir, vender y controlar. Esto lleva a que sea conveniente determinar el grado de participación de esas unidades en la consecución de los objetivos.

5.1 NIVEL DIRECTIVO

Deben formular Planes y Programas estratégicos dirigiendo su atención hacia los objetivos generales. También caben en sus funciones la coordinación y control; debe estudiar el ciclo de vida de los productos, mejorar la eficiencia de los informes, capacitar al personal, es decir, llevar a las empresas madereras de Santa Marta a utilizar como criterio la eficiencia.

5.2 NIVEL OPERATIVO

Ante todo las empresas de madera samarias deben estructurarse de acuerdo a sus fines de modo que desde el punto de vista del costo, éste se minimice.

5.2.1 Nivel Operativo De Producción. Hace referencia a los procesos que directa o indirectamente participan en la producción de las empresas madereras samarias. Acá, es imperativo una buena división del trabajo ya que esta redundará de una manera sustancial en el aumento de la productividad una forma práctica de dividir el trabajo de las empresas madereras de Santa Marta, así:

Sección de Compras

Sección de Almacén e Inventarios

Sección de Prueba y Diseño

Sección de Mantenimiento

5.2.2 Nivel Operativo De Ventas. Son la fuente principal de ingresos de la empresa por lo cual debe brindársele todas las herramientas para que el proceso termine con la maximización de las utilidades, por lo cual, es necesario que las

empresas de la industria maderera de Santa Marta, realicen un presupuesto de ventas, el cual se convierte en el punto de partida para las actividades de la empresa.

5.3 NIVELES DE APOYO

Caben todas las funciones que tienen la finalidad de recoger, ordenar, clasificar, *analizar datos* y hacer proyecciones de datos de las empresas madereras de Santa Marta.

5.3.1 Contabilidad. Las empresas de maderas industriales de la ciudad, deben tener un departamento de contabilidad que permita conocer la situación financiera de éstas, llevando los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados); dicha información es fundamental en la toma de decisiones, además le debe brindar información acerca de los gastos de los departamentos de las empresas madereras y de la nómina del personal. Todo esto hace que el departamento de contabilidad sea una unidad funcional importante en el desarrollo de la empresa.

5.3.2 Nivel De Apoyo / Estadístico. Este nivel tiene que ofrecer información a las empresas madereras samarias acerca de las proyecciones de ventas, gastos, presupuestos, lo cual es clave en la Planeación Estratégica, ya que brinda pautas o estimaciones de los posibles ingresos o gastos en que incurrirán las empresas madereras de Santa Marta para su funcionamiento.

5.3.3 Nivel De Apoyo / Finanzas. El nivel operativo de finanzas es el que determina la "salud" de las empresas madereras samarias, ya que, deben garantizarse los recursos que servirán para el financiamiento y mercadeo del producto; además debe poseer otras funciones como asegurarse a que personas se otorga crédito, determinar los gastos a producir y administrar, se elaboran y revisan facturas, exigir el manejo de efectivo, archivar facturas.

5.3.4 Nivel De Apoyo Personal. Su objetivo en las empresas de la Industria Maderera de la ciudad de Santa Marta, debe ser de contratar el personal adecuado para las empresas, así como de mantener las buenas relaciones humanas y efectuar toda las labores operativas (sueldos, prestaciones sociales, promociones, capacitaciones)

En este nivel debe hacerse énfasis en la capacitación que es la mejor forma de crear equipos eficientes en las empresas madereras samarias. También debe prestar especial atención a las necesidades de los trabajadores, ya que, al final ellos son los que realizan la parte operativa de los objetivos.

5.4 INTEGRACIÓN DE LOS NIVELES

A l tener estos niveles en las empresas madereras de Santa Marta, por sí solo, no garantizan la eficiencia en las operaciones, esta solo vendrá dada de la integración y el trabajo en equipo de estos niveles; por que tanto el director como el personal de planta deben brindar la suficiente información concerniente a la satisfacción de los clientes y es de potestad del director saber como la estructura organizacional está satisfaciendo las necesidades de comunicación entre los niveles y sobre todo la óptima cooperación y compromiso entre estos niveles, de modo que todos sepan que están trabajando por objetivos comunes.

6 CONCLUSIONES

Las empresas madereras son unos de los pilares para que el sector de la construcción se desarrolle de una mejor forma en el Distrito de Santa Marta; lo cual lleva a que estas empresas mejoren su organización y por lo tanto su eficiencia; la información necesaria para lograr lo anteriormente mencionado se encuentra plasmado en este trabajo de Grado.

Una empresa con un sistema práctico de selección de personal, un orden jerárquico preestablecido, un manual de funciones que le brinde las pautas a este orden jerárquico, unos departamentos establecidos con sus funciones específicas que le permitan establecer al empleado en que posición se encuentra en la empresa, unas directrices que permitan hacer uso racional de los recursos económicos, humanos y físicos con que cuenta, lo cual debe conllevar a que las empresas madereras de Santa Marta obtengan los mejores resultados y le permitan lograr un óptimo funcionamiento teniendo como base la investigación en este trabajo.

7 RECOMENDACIONES

Se hace necesario que la parte administrativa de las empresas del sector maderero guíen adecuadamente los recursos con que cuenta, en lo concerniente a la adecuación y adquisición de maquinarias como hornos eléctricos.

Se recomienda hacer un seguimiento y control de todas las funciones asegurándose así de la calidad de los artículos y utilizando el manual de funciones expuesto en este trabajo de manera tal, que le permita controlar en una forma más efectiva el cumplimiento de las funciones.

Se deben tomar los elementos que se esbozan en el presente trabajo de Grado, de modo que se logre una mejor comunicación entre el personal y la gerencia.

Buscar la especialización como aquí se planteó, como base para la división del trabajo y el mejoramiento de la productividad de las empresas madereras samarias.

Realizar más cursos de capacitación para los mandos medios y los obreros, buscando así a que éstos alcancen mayor eficiencia en sus labores.

Hacer más partícipe a los empleados en las reformas de la estructura maderera de Santa Marta.

Las empresas de la industria maderera de Santa Marta, deberían asociarse con el sector de la construcción, para que la reactivación ofrezca empleo a la mano de obra del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta.

Participar activamente en la conservación del medio ambiente en lo concerniente a siembra y cuidado de los bosques de la Sierra Nevada de Santa Marta.

Trabajar llevando como criterio la eficiencia en las distintas operaciones.

A la empresa Maderas Maiguel se recomienda en su accionar, aplicar los siguientes elementos que dan claridad en el proceso administrativo y son generales para las empresas:

- A cada jefe se le deben asignar responsabilidades y funciones precisas y claras.

- La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
- Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la empresa debe estar sujeto a recibir órdenes definitivas de más de una fuente.
- Nunca se debe dar órdenes a los subalternos saltando el conducto del jefe responsable.
- La crítica a los subalternos debe hacerse siempre que sea posible, en privado, y en ningún caso se le debe criticar en presencia de jefes o empleados de menor categoría.
- Ninguna disputa o diferencia entre jefes o empleados en lo tocante a autoridad o responsabilidades se debe considerar demasiado trivial para no juzgarla con prontitud y atención.
- Los ascensos, cambios de sueldos y medidas disciplinarias requerirán siempre la aprobación del jefe inmediatamente superior al responsable directo.
- A ningún jefe o empleado se le debe exigir jamás, o esperar de él que sea al mismo tiempo ayudante y crítico de otro.

- A todo funcionario cuyo trabajo esté sujeto a inspección regular se le debe dar siempre que sea posible, la ayuda y facilidades necesarias para que pueda mantener una comprobación independiente de la calidad de su trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 003. Universidad Del Magdalena, Santa Marta.

ACKLEY, Gardner. Teoría Macroeconómica. Utthea, México. 636 p.

A La Conquista De Nuevos Mercados. GONDOLA; SENA; FENALCO. Colombia, 1995.

BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS, Administración De Personal Y Recurso Humanos. México. McGraw – Hill, 1995. T. 3 243 p. ISBN 968-451-715-7.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. SantaFe de Bogotá, D.C. McGraw - Hill, 1994. 527p. ISBN 958-600-212-8.

DENISON, Daniel R. Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional. SantaFe de Bogotá, D.C. Leguis 1991. 237 p. ISBN 958-653-006-X.

DE NOVAIS, Germano. Como Obtener Éxito en las Relaciones Humanas. Editorial Loyola. Sao Paulo, Brasil, 1992. 384 p. ISBN 958-941954-2.

DESSLER, Gary. Administración De Personal. Prentice Hall. México, 1994

DRUCKER, Peter. Tecnología, Administración y Sociedades. México, 1972. 155 p.

FORNS, María; BUIRA, Carlos María y DOMÉNECH, José María. Psicodiagnóstico Y Estadística. Barcelona. Ediciones CEAC 1980. 193 p. ISBN 84-329-8805-7.

GITLOW, S. Howard; GITLOW, Shelly J. Cómo Mejorar La Calidad Y La Productividad Con El Método Deming. Editorial Norma, SantaFe De Bogotá, D.C., 1989. Pág. 280. ISBN 958-04-0905-6.

GÓMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. McGraw-Hill. México, 1994. 430 p.

HAWKINS, Deli; BEST Roger J., y KENNET A. Coney. Comportamiento Del Consumidor: Repercusiones En La Estrategia De Marketing. McGraw – Hill. Santa Fe De Bogotá, 1997.

HOROVITZ, Jaques; JURGENS Panak, Michael. La Satisfacción Total Del Cliente. Tomo IV. SantaFe de Bogotá, 1994. Editorial McGraw-Hill. 330 p.

HOROVITZ, Jaques. La Calidad Del Servicio A La Conquista Del Cliente. Tomo III. Universidad de Málaga, España. Editorial McGraw-Hill. 1104 p.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR James R. Investigación De Mercados, Un Enfoque Aplicado. Santa Fe de Bogotá, D.C. McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1999. Quinta Edición. 874 p. ISBN 958-600-782-0.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México D.F. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. 1998. Sexta Edición. 796 p. ISBN 970-10-2036-7.

MCCARTHY / PERREAULT. Marketing, Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica. Tomo I y II. México 1998. Editorial McGraw-Hill. 430p.

MILKOVICH, George T. Dirección Y Administración De Recursos Humanos: Un Enfoque De Estrategia. McGraw- Hill. México, 1994.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Papel :
formatos. Bogotá: INCONTEC, 2000. 38 p. : il. (NTC 1486)

RAMIREZ P., David Noel; CABALLO Garza, Mario A. Empresas Competitivas, Una Estrategia De Cambio Para El Éxito. McGraw – Hill. México, 1997.

REYES Ponce, Agustín. Administración Moderna. Limusa. México, 1994. 584 p.

SENLE, Andrés. Reingeniería Humana. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona 1996. 111 p. ISBN 84-8088-145-3

SHEID, Jean Claude. Los Grandes Autores en Administración. Ediciones Orbis S.A. Barcelona 1973.

R. WAYNE, Mondy; NOE, Robert M. Administración De Recursos Humanos. Sexta Edición. Editorial A. Simon & Schuster Company. México, 1997.

WEIERS, Ronald M. Investigación De Mercados. México, D.F. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1986. 540 p. ISBN 968-880-066-X.

WERTHER, William B., DAVIS Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, D.F. McGraw - Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V. 1995. 481 p. ISBN 0-07-069551-2.

